



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

OS ATRIBUTOS DA MARCA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

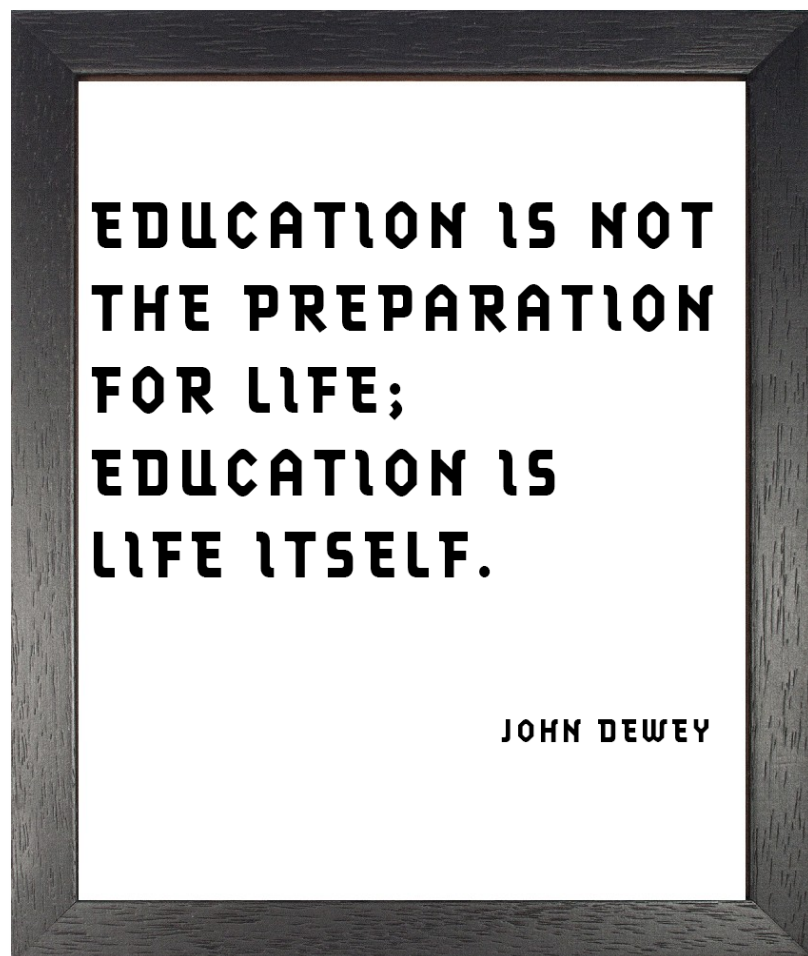
O CASO DO IPAM – PORTO

AUTOR: Miguel Noite

ORIENTADORA: Prof.^ª Doutora Mafalda Nogueira

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO DE 2016

"Um estudo não pode estar nunca acabado. Enquanto nele trabalhamos, aprendemos o suficiente para o achar imaturo no momento em que dele nos afastamos." Popper (2014, p. 3)



AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta dissertação, foram muitas as pessoas com quem contactei, troquei ideias e experiências. Todas contribuíram para que este trabalho fosse concluído com sucesso através das suas sugestões e críticas. Foram essas pessoas que fizeram com que terminar esta dissertação, diluída nos afazeres diários de um gestor de marketing, fosse menos difícil.

Devo destacar, em primeiro lugar, o meu enorme e sincero agradecimento à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Mafalda Nogueira, por ter acreditado neste tema desde sempre. Obrigado pela partilha de conhecimento, disponibilidade, paciência, motivação e amizade. Cada sessão de orientação serviu para aumentar a minha motivação com este tema e para ver tudo com mais clareza. Sem a sua ajuda o resultado final seria certamente menos rico. Obrigado por me mostrar como investigação científica pode ser tão gratificante e pelo incentivo a continuar e seguir outros rumos. Conto consigo para muitas mais aventuras destas.

Aos meus pais, sem vocês não seria possível chegar ao final. Obrigado por tudo!

Agradeço também à Prof.^a Doutora Mafalda Ferreira cujo seu sentido prático, conhecimento e motivação permitiram que esta dissertação seguisse a metodologia mais acertada.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Tânia, à Sílvia e Beatriz, pelo estímulo. Desejo-vos toda a sorte nesta fase das nossas vidas. Que sejam muito bem sucedidos!

A todos os meus amigos, companheiros dos bons e menos bons momentos deste processo, pela força, por tratarem esta dissertação como vossa, pela paciência quando não pude estar presente ou quando apenas a dissertação estava na minha cabeça. Obrigado por tudo!

A todos os professores, ao IPAM e a todos os seus colaboradores, obrigado pelo incentivo, apoio e participação.

A todos os participantes nas entrevistas e *focus group*, obrigado pela vossa disponibilidade e interesse. Sem vocês este trabalho não teria acontecido.

RESUMO

Nos últimos anos verificou-se um forte aumento da concorrência no sector do Ensino Superior. Numa fase de estrangimento orçamental para as famílias mas também para as IES (Instituições de Ensino Superior) um dos principais desafios da atualidade passa pelo combate à redução de alunos que ingressam no ensino superior. Paralelamente, o combate ao desemprego jovem é fulcral, numa altura em que o mercado de trabalho sofreu profundas alterações e não consegue absorver a maioria dos recém diplomados. Estes, passaram a ter uma perspetiva de carreira marcada pela incerteza. Neste quadro, o conhecimento do mercado de trabalho aliado à existência de uma marca forte e reconhecida pode marcar a diferença na escolha por parte dos alunos mas também das empresas quando recrutam.

O propósito desta dissertação é descrever os atributos de uma marca IES pela instituição, alunos e mercado de trabalho. Mais especificamente, procura compreender que particularidades estão na base do processo de escolha pelo aluno e que competências da instituição e seus alunos são valorizados pelo mercado de trabalho, com enfoque em alguns atributos específicos que ganharam importância durante a investigação, como por exemplo a localização e o ensino prático.

Para isso, incidiu-se a investigação num estudo de caso, o IPAM – Porto, através do qual se analisam diversas categorias que vão desde as transformações no ensino, a sua sustentabilidade e atratividade, a importância da utilização de estratégias de marketing, atributos da marca, elementos diferenciadores, atributos de escolha, relacionamento com o mercado de trabalho, entre outros.

Os resultados obtidos nesta dissertação contribuem para que as IES criem relações positivas, duradouras e bem planeadas com os seus alunos mas também com as empresas, alargando as suas metodologias de ensino e aproximando-as da realidade do mercado. As IES assumem um papel catalisador da própria carreira dos seus diplomados e contribuem com a sua marca para o sucesso dos seus alunos, de uma forma cada vez mais internacional.

Palavras-Chave: Marca; Ensino Superior; Marketing Educacional; Atributos de Escolha

ABSTRACT

In recent years there has been a sharp increase of the competition in the higher education sector. In a phase of budgetary constraint for families but also for HEIs (Higher education Institutions) one of the main challenges passes for fighting the reduction of students entering higher education. At the same time, the fight against youth unemployment is critical at a time when the labor market has undergone by profound challenges and cannot absorb most of the new graduates. The students now have a career perspective marked by uncertainty. In this context, the knowledge of the labor market coupled with the existence of a strong and recognized brand can make a difference in the choice of the students but also by the companies that recruit.

The purpose of this thesis is to describe the attributes of a HEI brand by the institution, students and the labor market. Specifically, it seeks to understand which characteristics are in the basis of the student's choices process and which expertise of the institution and its students are most valued by the labor market, focusing on some specific attributes that gained importance during the investigation process, such as the location and practical teaching.

For this, the investigation was focused on a case study, the IPAM – Porto, whereby several categories were analyzed, from changes in education, sustainability and attractiveness, importance of using marketing strategies, brand attributes, elements of students choice to relationships with the labor market, among others.

The results obtained in this work contribute for the HEI, to create positive, lasting and well planned relationships with their students but also with companies, extending its teaching methodologies and approaching them to the marketing reality. HEIs play a catalytic role in the career of their graduates and contribute with its brand to the success of their students in an international basis.

Keywords: *Brand; Higher Education; Educational Marketing; Choice attributes*

ÍNDICE

Agradecimentos.....	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Siglas	12
Introdução	13
1. A Marca nas Instituições de Ensino Superior	15
1.1. Enquadramento e Evolução do Ensino Superior em Portugal.....	15
1.1.1. O Ensino Superior Público.....	16
1.1.2. O Ensino Superior Politécnico	17
1.1.3. O Ensino Superior Particular e Cooperativo.....	18
1.2. O Marketing nas Instituições de Ensino Superior.....	19
1.3. Gestão e Construção da Marca IES.....	20
1.3.1. Conceito de Marca.....	20
1.3.2. Funções da Marca.....	21
1.4. Valor da Marca	22
1.5. A Marca nas Instituições de Ensino Superior	24
1.6. Atributos de Escolha de uma IES.....	28
1.7. Considerações Finais	31
2. Quadro de Referência da Investigação	33
2.1. Introdução	33
2.2. Objeto do Estudo	33
2.3. Proposta de Modelo Conceptual	33
2.4. Conclusão.....	35
3. Enquadramento Metodológico	36
3.1. Introdução.....	36

3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	37
3.2.1. Objetivo Geral	37
3.2.2. Objetivos Específicos	37
3.3. Justificação da Metodologia.....	38
3.4. O Estudo de Caso	38
3.5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	39
3.5.1. A Entrevista	39
3.5.1.1. Procedimentos.....	40
3.5.2. O <i>Focus Group</i>	41
3.5.2.3. Participantes.....	44
3.5.2.4. Realização do <i>Focus Group</i>	44
3.5.2.6. Questões Éticas.....	45
3.6. Conclusão.....	46
4. O Caso IPAM: análise e discussão dos dados.....	47
4.1. Introdução.....	47
4.2. Enquadramento Empírico.....	47
4.3. Discussão dos Resultados.....	48
4.3.1. Panorama e Evolução do Ensino Superior em Portugal.....	48
4.3.1.3. Sustentabilidade do Ensino Superior Privado	50
4.3.1.4. Desequilíbrios na formação e atratividade internacional.....	50
4.3.2. A utilização de estratégias de marketing pelas IES	54
4.3.3. A Marca das IES.....	55
4.3.4. Atributos da Marca na perspetiva do IPAM	56
4.3.4.2. Elementos diferenciadores da marca IPAM	59
4.3.4.3. Elementos simbólicos da marca IPAM	61
4.3.4.4. Apoio interno e da liderança.....	62
4.3.4.5. Concorrência à Marca	63
4.3.5. A Marca IPAM na perspetiva do Aluno	64
4.3.6. O fator localização.....	72
4.3.7. A Marca IPAM na perspetiva do Mercado de Trabalho	74
4.3.7.1. Associações à Marca IPAM.....	74
4.3.7.2. Relação da Empresa com o IPAM.....	74
4.3.7.3. Elementos simbólicos da marca IPAM	75
4.3.7.4. Promessas e realidades da marca IPAM	75

4.3.7.5. Diferenciação da Marca IPAM	76
4.3.7.6. Lacuna entre a oferta e procura no IPAM	76
4.3.7.7. Competências procuradas	77
4.3.7.1. Perfil do profissional de marketing	78
5. Conclusões e Reflexões Finais.....	79
5.1. Resposta aos objetivos da investigação.....	79
5.1.1. Objetivo Específico 1: Elementos que compõem a marca IPAM.....	79
5.1.2. Objetivo específico 2: Atributos de escolha por parte do aluno	80
5.1.3. Objetivo específico 3: Atributos da marca IPAM mais valorizados pelo mercado de trabalho.....	81
5.2. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo	81
5.3. Reflexões Finais.....	83
Limitações e Pistas de investigação futura.....	86
Bibliografia.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ambientes de atuação do marketing de uma IES.....	25
Figura 2 - Públicos de uma IES.....	25
Figura 3 - Dimensões na Construção do Branding das IES.....	27
Figura 4 - Modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor	29
Figura 5 - Modelo conceptual da investigação	34
Figura 6 - Esquematização da Metodologia.....	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Vagas iniciais, candidatos e colocados na primeira fase do concurso nacional público de acesso ao Ensino Superior.....	16
Tabela 2 - Funções da Marca.....	22
Tabela 3 - Definições de Valor da Marca, baseadas no Cliente.....	23
Tabela 4 - Atributos associados com uma Marca IES de sucesso.....	28
Tabela 5 - Elementos de uma Marca IES.....	30
Tabela 6 - Categorias dos entrevistados	41
Tabela 7 - Entrevistados (Mercado de Trabalho)	41
Tabela 8 - Competências procuradas pelo mercado de trabalho	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Vagas iniciais, candidatos e colocados na primeira fase do concurso nacional público de acesso ao ensino superior.....	17
Gráfico 2 - Alunos matriculados no ensino superior privado: total nacional	19

ÍNDICE DE SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

IES – Instituições de Ensino Superior

IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing

INTRODUÇÃO

O panorama atual do Ensino Superior é de crise: a oferta é superior à procura, o número de candidatos encontra-se em queda e o desemprego jovem demonstra que o mercado não absorve todos os diplomados das instituições. Depois de um período de grande expansão, o ensino superior encontra-se estagnado, forçado a tomar medidas para combater a redução de alunos e desafiado a reter os atuais, evitando assim problemas financeiros. A construção de uma marca forte pode ser a solução para este problema.

Uma marca deixou de ser apenas um sinal identificador, um nome ou um logótipo e passou a ser uma complexa junção de dimensões com funções variadas para os consumidores e os fornecedores. O mesmo se aplica à marca IES, que começa a ganhar espaço e importância na literatura.

Neste cenário, as representações e dimensões de uma marca IES têm uma importância crescente que a podem diferenciar e criar impacto no processo de escolha de uma IES em detrimento de outra. Este processo de escolha, por parte dos alunos, inclui muitas mais alternativas que no passado, conforme o referido por Orîndaru (2014). Como se verá, os atributos de escolha de uma IES são de grande complexidade e os autores estão de acordo em muitos deles.

Outro aspeto importante diz respeito a uma variável ainda pouco estudada: o mercado de trabalho. O *gap* entre as IES e o mercado poderá levar a uma falta de atração quer dos alunos perante as IES bem como do recrutamento dos estudantes (Urbano, 2011).

Mas, o que explica a escolha de uma IES em detrimento de outra? Que impacto tem a influência dos seus significantes na escolha? Que atributos estão na base da construção de uma marca IES? São estas algumas das questões que levam ao surgimento da presente investigação, que é baseada no estudo da marca IES.

Esta dissertação é elaborada tendo em conta a metodologia de estudo de caso. O caso escolhido foi o IPAM – Porto, uma escola do subsistema privado e politécnico com oferta de formação superior especializada em marketing.

O objetivo desta dissertação é **determinar quais são os atributos que constituem a marca IES na ótica do IPAM (fornecedor), Aluno (consumidor) e Mercado de Trabalho**. A pesquisa destacou a importância de perceber esses atributos, pelo que os objetivos específicos desta dissertação são:

- Identificar quais são os elementos que compõem a marca IES na ótica do IPAM e do consumidor;
- Compreender quais são os atributos de escolha do IPAM por parte do aluno;
- Inferir quais são os elementos da marca IPAM mais valorizados pelo mercado de trabalho e que influenciam o recrutamento dos seus estudantes.

O estudo de uma marca IES é muito pertinente, pois poderão os resultados aqui obtidos ser transpostos para outros cenários e instituições servindo de base para a criação de marcas IES que sejam capazes de competir entre si e consigam aumentar o número de alunos bem como a sua ligação ao mercado.

Assim, esta dissertação divide-se em cinco capítulos repartidos por secções:

O primeiro capítulo enquadra, a nível teórico, a temática em estudo nomeadamente o enquadramento e evolução do ensino superior, da marca e atributos de escolha de uma IES.

O segundo capítulo apresenta o quadro de referência da investigação, justificando o objeto do estudo. Este capítulo inclui a conceptualização do modelo de análise.

O terceiro capítulo diz respeito à metodologia de investigação utilizada na dissertação. Mais especificamente, apresentam-se os objetivos gerais e específicos e justifica-se a pertinência da adoção de uma metodologia qualitativa através do estudo de caso bem como a forma de execução da recolha e análise dos dados.

No capítulo quatro, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos.

Esta dissertação encerra com a apresentação das conclusões do estudo, contribuições práticas e académicas e por fim, as recomendações, limitações e pistas de investigação futura.

1. A MARCA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Atualmente vive-se na Era do conhecimento onde a grande maioria da população está interessada em desenvolver as suas competências para ingressar num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Esta necessidade levou ao crescimento do ensino superior e uma mudança no panorama universitário. As instituições públicas ampliaram a sua oferta e surgiram diversas instituições privadas que oferecem um leque muito diverso de cursos na mesma instituição. Essas mudanças têm enfatizado a necessidade das IES, para manter tanto a quota de mercado como a qualidade dos seus candidatos, fazendo um maior esforço para conhecer e entender o seu mercado.

Assim, torna-se cada vez mais importante, e evidente, o investimento contínuo em marketing pelas IES não só para este conhecimento do mercado onde atuam, mas também para atração de recursos e alunos. A construção de uma marca forte e com identificação fácil e clara é, de acordo com os autores de referência, uma estratégia cada vez mais utilizada pelas IES em todo o mundo (Bennett & Ali-Choudhury, 2009; Chapleo, 2015; Judson, Aurand, Gorchels, & Gordon, 2008; Orîndaru, 2014).

Este capítulo apresenta a revisão da literatura desta temática a partir de uma análise bibliográfica de vários autores com relevância e está dividida em seis secções: a primeira secção enquadra o ensino superior em Portugal, com uma breve síntese do ensino superior público, particular e politécnico. A segunda secção apresenta uma breve descrição dos principais conceitos do marketing nas IES. A terceira aborda o conceito e funções da marca. A quarta secção aborda a teoria de valor da marca. A quinta secção apresenta a importância da marca nas IES. A sexta e última secção analisa as diversas perspetivas e estudos sobre os atributos de escolha de uma IES.

1.1. Enquadramento e Evolução do Ensino Superior em Portugal

O acesso ao ensino superior é uma etapa complexa e prevê a continuação ou não dos estudos e o tipo de estudos a frequentar. Esta decisão termina, por fim, com a decisão da instituição de ensino pretendida e respetiva candidatura. Para, posteriormente, se perceber a complexidade de atributos que impactam nesta decisão, importa antes enquadrar o ensino superior. Assim, nesta secção, começar-se-á por realizar um, ainda que breve,

enquadramento do ensino superior público passando-se posteriormente para o politécnico e depois o privado, os mais relevantes para esta dissertação.

1.1.1. O Ensino Superior Público

O ensino superior em Portugal é binário e divide-se entre o sistema público e privado/corporativo, ambos com dois subsistemas: o universitário e o politécnico (Simões & Soares, 2010), previstos pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro) na sua subsecção III.

O ensino superior público esteve, até 2009, em franco crescimento, conforme se pode verificar na Tabela 1 (DGES, 2015a). Verificou-se, nesses anos, uma procura superior à oferta. Em 2008, por exemplo, eram oferecidas 50.219 vagas de acesso para 53.062 candidatos. Após esse ano, o aumento de vagas e redução dos candidatos levou a uma inversão deste crescimento – o número de candidatos caiu até 2013 para valores semelhantes aos de 2006.

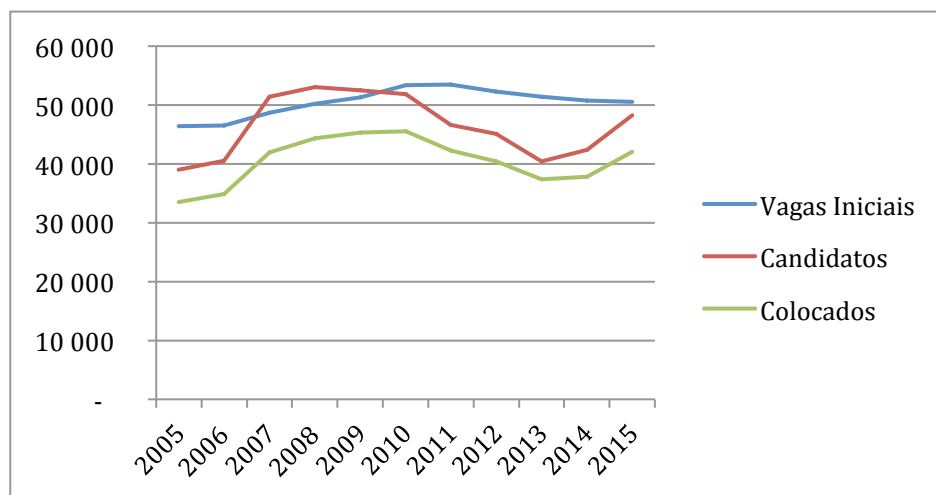
Apesar da ligeira recuperação em 2014 e 2015, o último concurso nacional de acesso teve mais 11.042 vagas do que candidatos e 14.046 vagas por preencher na primeira fase do concurso de acesso. Apenas entre 2007 e 2009 se verificou um número de candidatos superior às vagas iniciais disponibilizadas.

Tabela 1 - Vagas iniciais, candidatos e colocados na primeira fase do concurso nacional público de acesso ao Ensino Superior

Ano	Vagas Iniciais (1ª Fase)	Candidatos	Colocados
2005	46 399	38 976	33 520
2006	46 528	40 521	34 860
2007	48 710	51 472	41 938
2008	50 219	53 062	44 336
2009	51 352	52 539	45 277
2010	53 410	51 842	45 592
2011	53 500	46 636	42 243
2012	52 298	45 078	40 415
2013	51 461	40 419	37 415
2014	50 820	42 408	37 778
2015	50 555	48 271	42 068

Fonte: Elaboração Própria a partir de dados extraídos da DGES, (DGES, 2015)

Gráfico 1- Vagas iniciais, candidatos e colocados na primeira fase do concurso nacional público de acesso ao ensino superior



Fonte: Elaboração Própria a partir de dados extraídos da DGES, (DGES, 2015b)

A redução dos candidatos e colocados pode ter origem em diversos fatores internos ou externos mas que afetam diretamente as IES – além do decréscimo dos candidatos, deve ter-se em conta o aumento da concorrência, as restrições financeiras ou desajustamento entre oferta e procura por parte do mercado (Urbano, 2011).

No período em que ocorreu esta queda nos candidatos e colocados, Portugal passava por uma grave crise financeira e um difícil ajustamento orçamental. Segundo dados da (PORDATA, 2015c), a taxa de desemprego em Portugal passou de 9,4% em 2009 para 16,2% em 2013 levando a que muitas famílias passassem por grandes restrições financeiras.

Apesar da recuperação nos anos mais recentes, o número de vagas continua a ser superior ao número de candidatos. Este excesso de vagas em diversos cursos pode ser explicado pela ampliação da concorrência no setor do ensino superior (Las Casas, 2008).

1.1.2. O Ensino Superior Politécnico

A diferença entre o ensino politécnico e universitário estava, em grande forma, ligado à duração e estatutos dos cursos oferecidos, situação que foi alterada com o surgimento das licenciaturas bietápicas (Urbano, 2011).

A Lei de Bases do Sistema Educativo, consagrado na Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, apresenta pela primeira vez a existência deste subsistema de ensino que, na sua redação

original tinha como objetivo “(...) proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais” (Decreto Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, 1986, p. 3071).

A natureza deste subsistema de ensino permitiria assim, de acordo com Urbano (2011), uma intenção mais prática e profissionalizante do ensino superior, qualificando em grande maioria os quadros médios e superiores das empresas.

É claro que o subsistema politécnico teve um elevado crescimento. Se em 1990 este subsistema detinha apenas 19% dos alunos matriculados no ensino superior, este valor aumentou para 33% em 2015 – um aumento de 84.624 alunos (PORDATA, 2015b).

Nas mais recentes colocações no ensino superior, e segundo dados da DGES (2015) o subsistema de ensino politécnico público representou 34,8% dos colocados na 1ª fase e 46,8% na 2ª fase.

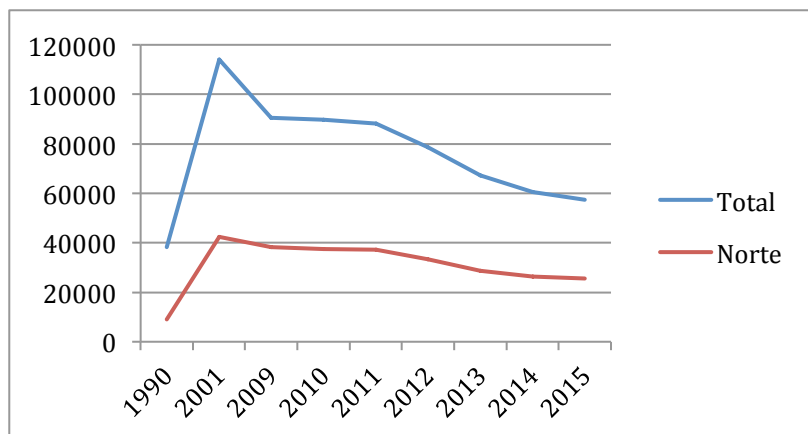
1.1.3. O Ensino Superior Particular e Cooperativo

A Lei de Bases do Sistema Educativo prevê no seu artigo 55º o ensino particular e cooperativo como parte da rede escolar e a 22 de janeiro de 1994, através do Decreto-Lei n.º 16/94, aprova-se o Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo, na assunção de que a liberdade de aprender e a liberdade de ensinar são direitos fundamentais do cidadão. De acordo com o Decreto-Lei, o ensino superior particular e cooperativo pode ser, também, universitário ou politécnico.

O Ensino Superior Privado sofreu um forte crescimento nos anos 80 e 90, resultado do aumento da procura de educação superior, numa altura em que o Ensino Superior Público sofria restrições orçamentais e, por consequência, limitações na sua oferta (Seixas, 2000) e também pelo aumento da procura por parte dos estudantes não satisfeitos com o sistema de ensino público (Leão, 2007). A maior evolução deu-se entre 1990 e 2001 (Gráfico 2) com um aumento de mais de 76 mil estudantes. Mas, tal como se verificou no subsistema público, deu-se um decréscimo dos estudantes matriculados entre 2001 e 2015, passando de 114.173 para 57.299. No Norte o comportamento foi semelhante (PORDATA, 2015a).

Em 2015 o Norte detinha 44,5% dos alunos matriculados no ensino superior privado, segundo dados da PORDATA (2015).

Gráfico 2 - Alunos matriculados no ensino superior privado: total nacional



Fonte: PORDATA (2015)

Pela análise dos dados do Gráfico 2, verifica-se que as IES estão a enfrentar desafios complexos, pois além de reduzir custos querem preencher o maior número de vagas e atrair mais alunos, o que torna urgente para o ensino superior compreender o comportamento dos alunos (Simões & Soares, 2010) para delinear estratégias de marketing e concorrer entre si, pelos alunos como consumidores (A. Duesterhaus & M. Duesterhaus, 2014).

Apresentados os subsistemas do ensino superior em Portugal, reconhecidas e analisadas as dificuldades e a sua evolução importa compreender de que forma atua o marketing nas IES e a sua importância para estas.

1.2. O Marketing nas Instituições de Ensino Superior

Numa altura em que as IES, tal como outras empresas ligadas ao setor dos serviços, estão a atravessar um período de elevada concorrência, existe quase que uma obrigação para diferenciar as instituições (Judson et al., 2008). Junte-se o impacto da crise na economia, que afetou as IES Europeias, como refere a EUA (European University Association, 2011) num estudo que permite perceber alguns dos efeitos da crise nas instituições, principalmente após 2008.

Como verificado anteriormente, o setor em que se inserem as IES é muito competitivo. Com este aumento da concorrência, as IES competem com menos recursos por um menor número

de potenciais candidatos, levando a que tenham que conhecer e entender o seu mercado (Gabbott & Sutherland, 1993), investindo de forma contínua em marketing (Alves, Mainardes, & Raposo, 2010; Chapleo, 2015).

Apesar de se levantarem algumas questões éticas sobre os alunos serem equiparados a consumidores (Chapman, 1981; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006), a utilização correta das ferramentas de marketing é, segundo Harvey (1996), mais benéfica do que prejudicial contribuindo para a identificação, satisfação e atração de recursos, incluindo estudantes.

Sendo que um dos principais objetivos do marketing nas IES é a construção de uma marca forte, com características emocionais e racionais que definem a instituição (Orîndaru, 2014), as IES com planos de marketing estão um passo à frente daquelas que não o têm (A. Duesterhaus & M. Duesterhaus, 2014).

1.3. Gestão e Construção da Marca IES

O processo de construção de uma marca IES não é muito diferente de uma marca comum. A compreensão da construção da marca nas IES exige, assim, uma exploração mais aprofundada do conceito de marca, funções e valor, que se faz nesta secção.

1.3.1. Conceito de Marca

Não existe consenso na definição de marca mas toda a literatura mais recente concorda que a marca é mais do que um logótipo, símbolo ou design (Chapleo, 2008). De acordo com a AMA (Associação Americana de Marketing), a marca é “um nome, termo, design, símbolo ou outra característica que identifica e distingue o produto ou serviço dos seus concorrentes”¹ Por sua vez o PORDATA (2015c) define marca como “um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”².

¹ <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

² <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>

A definição proposta pela AMA é mais restrita, aproximando-se muito do conceito jurídico de marca (Brito, 2010), visão a que Keller (2013) corrobora, sendo crítico da definição limitadora da AMA e afirmando que não é apenas com a criação de um nome, logo ou símbolo para um novo produto que se cria uma marca. Para o autor, uma marca “é algo que além de identificar, adiciona outras dimensões e cria consciencialização, reputação, proeminência, entre outros, no mercado” (p.30). A visão de Brito e Keller aproximam-se de outros autores que apresentam definições mais abrangentes que vão além da função identificadora da marca. Por exemplo, Keller e Lehmann (2006), consideram que uma marca é um produto que adiciona outras dimensões, que o diferenciam de outros produtos designados para satisfazer a mesma necessidade.

Assim, mais do que uma função meramente identificadora a marca é algo que tem e gera valor para o consumidor (Brito, 2010).

1.3.2. Funções da Marca

Tal como referido por Keller e Lehmann (2006), existem muitos fatores que criam impacto na escolha de uma marca em detrimento de outra.

A função da marca é criar distinção entre entidades que podem satisfazer a mesma necessidade do consumidor (Janonis & Virvilaitė, 2007). Os mesmos autores sugerem que a marca exerce, para o consumidor, uma função de redução, ajudando o comprador a identificar produtos ou serviços específicos, reduzindo os custos de pesquisa e dando uma série de recompensas psicológicas que simbolizam o *status* e prestígio associados à marca.

No que diz respeito ao fornecedor, segundo Keller e Lehmann (2006), as marcas têm uma função facilitadora possibilitando que o consumidor identifique e reidentifique o fornecedor, os seus produtos ou serviços, facilitando a introdução de novos produtos ou serviços no mercado e os esforços promocionais.

Keller (2013) apresenta uma série de funções da marca para o comprador e para o fornecedor, que vão desde a responsabilidade, promessas e obrigações do fabricante, redução do risco, sinal de qualidade, proteção legal e vantagens competitivas aos retornos financeiros. Estas funções encontram-se sintetizadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Funções da Marca

Consumidor
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da origem do produto; • Atribuição de responsabilidade ao fabricante do produto; • Redutor do risco; • Redutor dos custos de pesquisa; • Promessa, obrigação ou pacto com o fabricante do produto; • Dispositivo simbólico; • Sinal de qualidade.
Fornecedor
<ul style="list-style-type: none"> • Meio de identificação, para simplificar o manuseamento ou rastreio; • Meio de proteção legal das suas características únicas; • Sinal de qualidade para os clientes satisfeitos; • Meio para dotar produtos com associações exclusivas; • Fonte de vantagem competitiva; • Fonte de retornos financeiros.

Fonte: Adaptado de Keller (2013, p. 34)

Assim, a partir deste estudo dos principais autores e conceitos, fica claro que a construção da marca é, além de uma da identificação, uma forma de reconhecimento que gera valor para os consumidores. O valor da marca será analisado, de forma breve, na próxima secção desta investigação.

1.4. Valor da Marca

A revisão da literatura sobre a marca, apresenta-nos uma variedade de definições e conceitos sobre o valor da marca ou *brand equity* (valor acrescentado associado ao nome de uma marca).

Existem duas perspetivas principais no estudo do valor da marca: a perspetiva financeira, baseada no valor patrimonial da marca e a perspetiva baseada no cliente e no impacto das ações de marketing da marca sobre este (Fayrene & Lee, 2011).

A perspetiva financeira, segundo Keller (1993), tem como objetivo estimar de forma clara o valor financeiro da marca através do *brand value*. Stobart (1994), acrescenta que, deste

ponto de vista, uma marca forte fornece mais garantias no que concerne aos rendimentos futuros da marca.

A perspectiva baseada no cliente é, segundo Keller (1993), muito impulsionada pelas associações mentais dos consumidores a uma marca específica. Outros autores de grande proeminência neste campo acrescentam o relacionamento com o cliente, o significado da marca e qualidade percebida como fontes de valor da marca (Berry, 2000; Sharp, 1996; Yoo & Donthu, 2001).

Apesar de estudos recentes e cada vez mais comuns sobre este tema, os mais prestigiados investigadores nesta área são Aaker e Keller, cujas obras não devem ser descuradas. A Tabela 3 resume três de muitas definições do valor da marca baseadas no cliente, a perspectiva considerada mais relevante para este estudo.

Tabela 3 - Definições de Valor da Marca, baseadas no Cliente

Autor	Definição
Aaker (2012, p. 12)	“Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo e que adicionam ou subtraem valor aos produtos e serviços, quer para a empresa quer para o consumidor.”
Keller (1993, p. 8)	“O efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca.”
Berry (2000)	A notoriedade da marca como o seu significado influenciam o valor da marca. No entanto, o valor da marca é fortemente influenciado pelo significado da marca.

Fonte: Elaboração própria a partir de (Aaker, 1991), Keller (1993) e Berry (2000)

A definição de Keller (2013) revela que o valor da marca baseado no cliente (ou *customer-based brand equity*) é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa mesma marca, ou seja, a marca terá um valor positivo quando os clientes reagem de forma mais favorável por estar perante a presença desta num produto ou serviço. Já Aaker (1991), menciona ativos e passivos ligados a uma marca e que adicionam ou subtraem valor à mesma. Esses ativos e passivos são:

1. Lealdade à marca;
2. Perceção da marca;

3. Qualidade percebida;
4. Associações à marca, em adição à qualidade percebida;
5. Outros ativos da marca: patentes, marcas registradas, canais, relações, etc.

Assume-se assim, a partir da revisão de literatura sobre a marca, que o seu valor na perspectiva do cliente é de extrema importância e um dos principais ativos de uma empresa. O estudo das marcas é assim pertinente e muito atual, sendo crucial analisar e rever a literatura mais relevante no que concerne à marca no setor da educação, nomeadamente nas IES.

1.5. A Marca nas Instituições de Ensino Superior

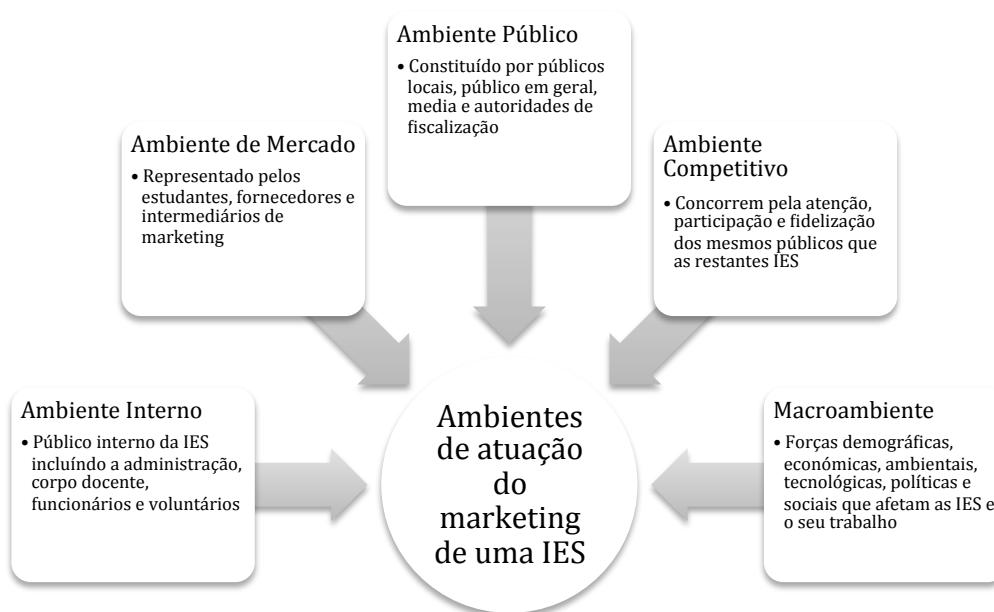
A marca ao nível educacional deriva diretamente do marketing e tal como esta, procura estabelecer uma fidelização a uma marca ou produto de educação (Alves, 2005). Apesar de ser mais limitada, a literatura sobre marca a nível educacional começa a ganhar espaço na investigação pois começa a ser uma importante ferramenta de gestão para todo o tipo de organizações (Keller & Lehmann, 2006).

A marca nas IES passou a ser um assunto de grande importância pois estas tornaram-se elementos ativos na procura dos seus candidatos, através da pesquisa e identificação (Alves, 2005). Apesar da grande potencialidade das IES serem marcas fortes (Bulotaite, 2003), estas têm alguma dificuldade em se identificar como uma marca clara e diferenciadora (Chapleo, 2015).

Por ser um serviço, e logo menos tangível que os produtos, uma marca é ainda mais importante pois, segundo Keller (2013), ajuda a tornar a natureza abstrata dos serviços em algo mais concreto e transformando-se numa arma competitiva para estes.

Mas, a marca IES não se dirige apenas aos candidatos mas também a uma série de ambientes e públicos onde atua o marketing das IES, mencionados por Kotler e Fox (1994):

Figura 1 - Ambientes de atuação do marketing de uma IES



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

É destes ambientes que surgem os públicos de uma IES. Segundo os autores são dezasseis os que têm algum relacionamento direto ou indireto com as mesmas.

Figura 2 - Públicos de uma IES



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

Os autores Ali-Choudhury, Bennett, e Savani (2009) caracterizaram a marca das IES como sendo uma manifestação dos recursos da instituição que os distinguem de outros e refletem a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos alunos e gerar confiança na sua capacidade de oferecer um certo tipo e nível de ensino.

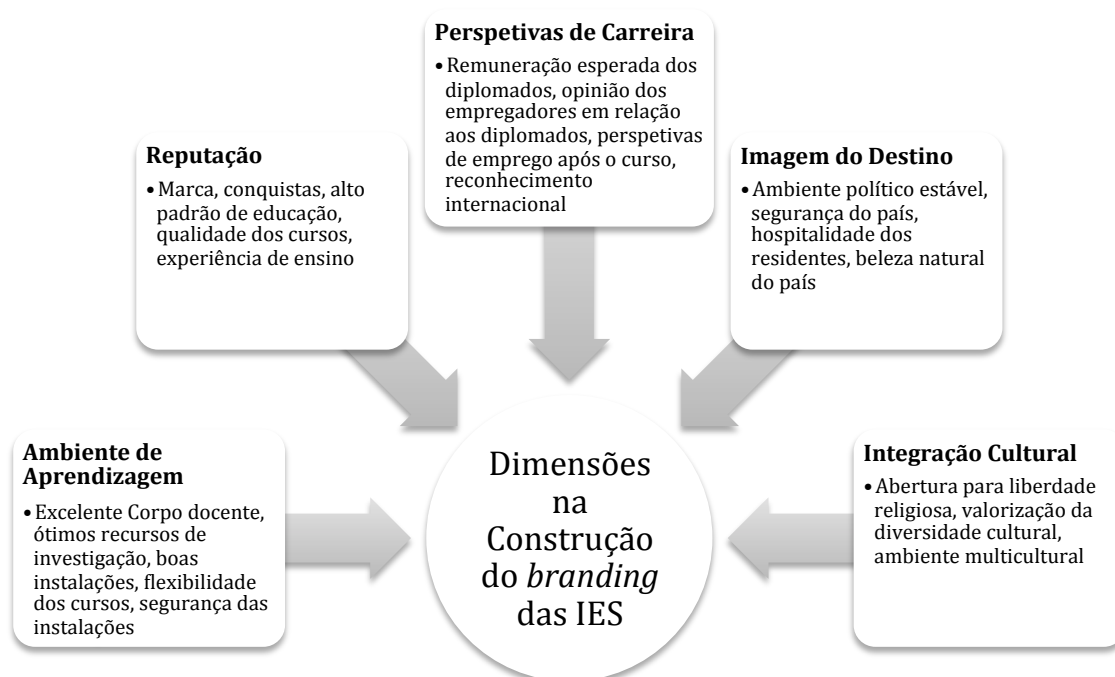
Bennett e Ali-Choudhury (2009) propõem que uma marca IES seja representada por:

- Um conjunto de promessas sobre as suas vantagens, por exemplo as perspectivas de carreira após a conclusão do curso;
- Realidades, que em vez de promessas, definem a natureza da marca e advêm da experiência na instituição, por exemplo: a facilidade de entrada, adequação do programa do curso, etc;
- Elementos simbólicos, que correspondem aos elementos visuais e estéticos da instituição: o seu nome, logo, design, entre outros.

O nome de uma IES evoca, a quem o ouve, associações, emoções, imagens e rostos (Bulotaite, 2003) ligadas intrinsecamente com as características emocionais e racionais da IES (Orîndaru, 2014).

A construção do *branding* das IES foi estudado por Gray, Fam, e Llanes (2003) que analisaram 34 declarações de posicionamento das IES para atração de alunos internacionais e concluíram que as estas utilizam cinco dimensões principais na construção da sua marca:

Figura 3 - Dimensões na Construção do Branding das IES



Fonte: Adaptado de Gray, Shyan Fam, e Llanes (2003)

Além destas dimensões, as IES podem e devem diferenciar a sua oferta, através de diversos atributos referidos por Kotler e Fox (1994) nos seus estudos sobre esta temática: pela localização, qualidade, natureza do plano de estudos, realização pessoal dos diplomados, tecnologias utilizadas ou disponíveis, atmosfera geral da instituição, preço, cortesia, responsabilidade, competências e formação do pessoal e por fim, pelos eventos realizados pela instituição.

Além das dimensões que são transmitidas pelo posicionamento da IES, existem atributos comuns entre IES consideradas marcas de sucesso e definidas por Chapleo (2010) que apresenta os fatores com associação comprovada e possível associação com marcas IES de sucesso, como se pode verificar na Tabela 4:

Tabela 4 - Atributos associados com uma Marca IES de sucesso

Associação evidente com uma IES de sucesso	Associação possível com uma IES de sucesso
Apoio da liderança	Número de profissionais de marketing na instituição
Visão clara	Indivíduos com papel de “guardiões da marca”
Apoio interno	A marca é pesquisada e compreendida
Localização – sinergias com a marca cidade	Utilização de comunicação de marketing
Utilização de Relações Públicas	Aspeto experiencial da marca

Fonte: Adaptado de Chapleo (2010, p. 179)

Segundo o autor, as instituições reconhecidas como “de sucesso” têm apoio da liderança desde o seu início, existindo um reconhecimento dos responsáveis pelas IES para a nova conjuntura. A localização é, também, um fator muito importante para esta identificação como IES de sucesso, apesar de não ser reconhecido por todas as instituições estudadas. O autor sugere ainda que as IES têm o poder de transformar o local onde estão inseridas e portanto deve existir uma sinergia entre a marca da IES e a marca da localidade. Expõe ainda que as IES de sucesso apresentam uma visão clara e um programa estratégico bem delineado – a visão deve ser transformada em metas prioritárias e todo o *staff* deve associar-se a estas metas. O apoio interno é outro dos atributos importantes, no entanto, segundo o autor, é mais complicado pois envolve a cultura da organização e a sua visão coletiva, sendo difícil de controlar. Por fim, as marcas IES de sucesso utilizam a imprensa e as relações públicas como ferramenta de comunicação constante.

Apesar dos estudos reduzidos em Portugal, é claro ao rever alguma da literatura mais relevante, por exemplo Chapleo (2011), que o estudo da marca e o seu conhecimento profundo por parte das IES é importante para que estas possam prosperar num ambiente cada vez mais competitivo. O mesmo autor, em 2007, já referia que existia a falta de um modelo claro de construção de uma marca IES mas que este conceito estava cada vez mais a ser aceite e percebido como importante, especialmente no Reino Unido (Chapleo, 2007).

1.6. Atributos de Escolha de uma IES

Se no passado as IES não faziam esforço no que diz respeito à atração de estudantes, agora, o processo de escolha por parte dos alunos inclui muito mais alternativas (Orîndaru, 2014) e

passou a ser um processo de decisão complexo, que pode ser simplificado através da existência de uma marca (Judson et al., 2008). O marketing, como ferramenta de atração de estudantes passou a ser um investimento de extrema importância para as IES (Naude & Ivy, 1999).

Existe muita literatura a este respeito, embora sempre aplicada a IES estrangeiras, por exemplo na Escócia (Briggs, 2006), Gatfield e Chen (2006) em Taiwan, Austrália, Reino Unido e EUA ou Padlee, Kamaruddin, e Baharun (2010) na Malásia. Em Portugal os estudos não estão muito desenvolvidos, tendo-se encontrado alguma literatura que explora as fontes de informação inerentes ao processo de escolha da IES (Simões & Soares, 2010), as influências e motivações da escolha (Dias, 2013), as suas necessidades e aspirações (Tavares, Tavares, Justino, & Amaral, 2008) ou como são vistos os estudantes pelas IES portuguesas (Cardoso, Carvalho, & Santiago, 2011).

O processo de escolha de uma IES tem cinco estádios, segundo Kotler e Fox (1994) que estão sintetizados na Figura 4:

Figura 4 - Modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994)

O conhecimento aprofundado das razões que levam os estudantes a candidatar-se a uma IES é de crucial importância. Um dos estudos iniciais sobre o processo de escolha de uma IES foi realizado por Punj e Staelin (1978) numa investigação em que os autores consideram que a valorização do marketing pelas IES era essencial para conhecer o comportamento de compra dos estudantes e delinear uma estratégia de marketing adequada. Posteriormente, Chapman (1981), também dos autores pioneiros nesta área, definiu um modelo de escolha de uma IES por parte dos estudantes no qual sugere que esta escolha é uma combinação de características agrupadas em três categorias:

1. A influência de pessoas significativas;
2. As características da instituição;
3. Os esforços da instituição para comunicar com os futuros alunos.

Este modelo interativo e combinado tem em conta as características do aluno e influências externas para escolha da IES por parte deste e dos seus familiares. Pensamento semelhante tem Chen (2007), que refere que a decisão de escolha de uma IES depende da correspondência entre as características dos alunos (por exemplo as suas perspetivas e perceções) e as características das instituições (plano curricular, propinas, localização, etc.). A pesquisa de mercado serve, segundo o autor, para mapear essas características e aumentar a atratividade e diferenciação das IES, influenciando o processo de decisão do aluno.

Os autores Ali-Choudhury et al. (2009) procuraram saber quais são os atributos da marca IES, do ponto de vista da atração de alunos, destacando alguns que contribuem para a percepção da marca nos futuros estudantes – o ambiente geral foi considerado por este autor como o atributo mais crítico pois é o primeiro elemento de contacto com marca. Estes atributos estão resumidos na Tabela 5:

Tabela 5 - Elementos de uma Marca IES

Atributos	Variáveis
Ambiente Geral	Abertura, simpatia, atmosfera, confortabilidade, espírito, acolhimento
Localização	Conveniência da localização, sinergia com o centro da cidade, segurança
Empregabilidade	Perspetivas de carreira, formação vocacional
Cursos oferecidos	Diversidade de cursos oferecidos
Composição do corpo estudantes	Diversidade, grupos étnicos, idades, habilitações académicas
Facilidade de entrada na Instituição	Facilidade de entrada, desafios de cada curso, requisitos de entrada, capacidade dos estudantes terminarem o curso
Diversidade da oferta formativa	Variedade de cursos oferecidos pela instituição
Ligação à comunidade	Comunidade local, empregadores, empresas de prestígio, grupos
Imagínario visual	Fotografias, cores, notícias, publicidade, logótipo

Adaptado de Ali-Choudhury et al. (2009)

Conard e Conard (2000) examinaram a reputação das IES, na perspetiva dos consumidores, demonstrando que a facilidade de conseguir um bom emprego após a formação é o atributo

mais importante para a construção da reputação de uma IES, seguindo-se a experiência de ensino da instituição. Os resultados dos autores mostram também que existem outras variáveis, de importância moderada, que contribuem para a construção da reputação: o número de cursos oferecidos, a tecnologia disponível, o custo e a dificuldade da formação ou a qualidade académica dos estudantes.

Num estudo realizado por Simões e Soares (2010) no Norte de Portugal, a proximidade geográfica e reputação académica (da IES e do curso) foram considerados os aspetos mais importantes na escolha de uma IES.

Outros estudos (Briggs, 2006; Briggs & Wilson, 2007; Chen, 2007; Wang, 2010) tentam compreender que fatores influenciam as decisões dos estudantes quando se candidatam às IES – a nível local ou internacional, demonstrando a importância crescente desta temática a nível académico.

A escolha de uma IES não passa apenas e só pela sua escolha por parte dos estudantes mas também pelo recrutamento dos seus alunos pelas empresas. Com a crescente qualificação dos recursos humanos, existe a percepção de que há uma lacuna entre a oferta das IES e o que procura o mercado (Navarro, Iglesias, & Torres, 2009). Estes autores, num estudo efetuado em Espanha, perceberam que as empresas procuram recursos humanos altamente qualificados. Contudo, as competências metodológicas (capacidade de aplicar a teoria à prática, pensar de forma lógica e crítica, adaptar-se a novas situações, aprender de forma contínua ou criatividade) são as mais procuradas e as que apresentam um maior *gap* entre as IES e o mercado. Esta situação poderá levar a uma falta de atração do ensino superior, pela dificuldade de captação dos diplomados por parte das empresas e do mercado de trabalho (Urbano, 2011).

1.7. Considerações Finais

Neste capítulo foram analisadas as linhas base da construção da marca IES onde se fez uma análise da evolução do Ensino Superior, conceito, funções e valor da marca até se chegar aos atributos de escolha de uma IES.

A partir desta pesquisa compreendeu-se que as IES estão sobre a forte pressão das restrições financeiras das famílias e também da própria concorrência de outras instituições. A redução do número de alunos em todos os subsistemas de ensino torna essencial que os responsáveis das IES compreendam todos os atributos que constroem uma marca e os incorporem na base das suas estratégias para que sejam percebidas pelos diferentes públicos como marcas com valor e aumentem assim a sua atratividade.

O estudo das marcas não é novo mas é concordante entre todos os autores aqui referenciados que uma marca é mais abrangente do que a sua função de identificação. As marcas exercem uma série de funções que vão desde a consciencialização e reputação (Keller, 2013) à criação de valor para o consumidor (Brito, 2010). Assim, é indiscutível compreender a importância que uma marca tem para uma empresa e também para uma IES.

Apesar da discussão crescente em torno da utilização das estratégias de marketing (na qual se inclui a marca) nas IES, não existe um corpo conceptual na literatura que consiga agregar as perceções dos diferentes públicos na construção da marca de uma IES nem quais os atributos que esses mesmos públicos valorizam aquando da tomada de decisão para estudar. A literatura apresenta um grande foco nas perspetivas do estudante ou da direção das IES mas não de forma complementar. Carecem também os estudos dos atributos valorizados pelo mercado de trabalho, que são essenciais na hora de escolher os seus profissionais.

Relacionando a teoria relevante sobre o papel do marketing nas IES, o processo de construção e valorização da marca bem como os atributos de escolha de uma IES por parte dos alunos, começam-se a entender alguns relacionamentos entre os conceitos e os procedimentos metodológicos que este estudo pretende seguir.

No próximo capítulo apresenta-se a conceptualização do modelo de análise onde se expõem os conceitos que serão analisados e os principais autores para os diferentes públicos.

2. QUADRO DE REFERÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Introdução

No capítulo anterior, fez-se uma revisão de literatura sobre o ensino superior e a marca das IES que serve de base teórica e científica deste estudo. Além da componente teórica, esta dissertação apresenta uma vertente prática cujo quadro de referência dará origem à parte empírica e que pretende responder às questões de investigação.

Este capítulo tem como objetivo propor o quadro de referência da investigação e é composto por duas secções: a primeira expõe o objeto deste estudo e a segunda uma proposta de modelo conceptual.

2.2. Objeto do Estudo

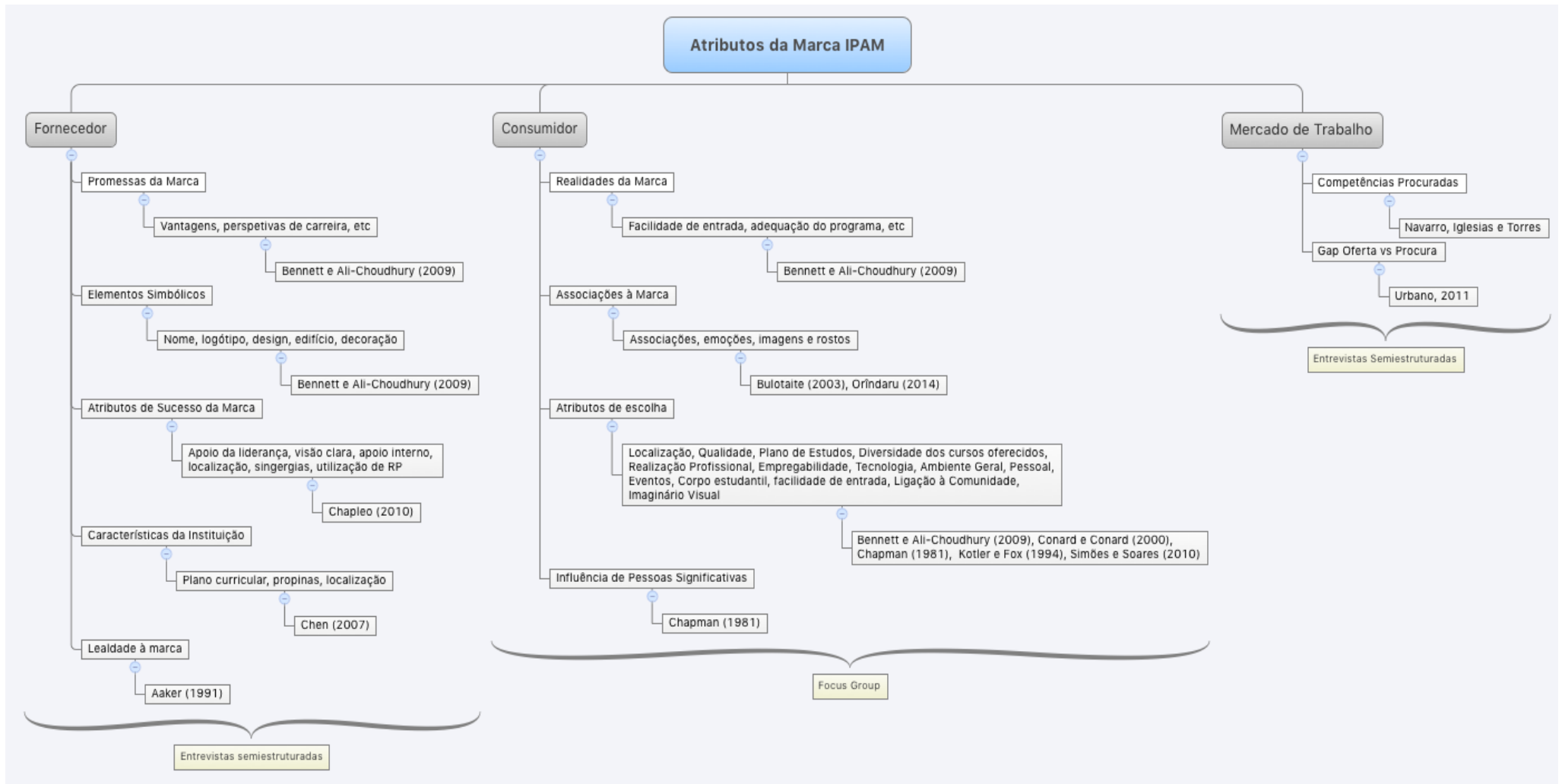
O presente estudo propõe um modelo onde se identificam os atributos de uma marca IES por parte de três públicos: IPAM (fornecedor), Aluno (consumidor) e Mercado de Trabalho para que, de forma agregada, se possam analisar e descrever os atributos de uma marca IES, através de um estudo de caso.

O que se visa compreender, num primeiro plano, são os atributos que constituem a marca IES na ótica do IPAM, do aluno e do mercado de trabalho e, num segundo plano, transpor estes atributos para uma caracterização geral da marca e da sua importância na escolha de uma IES.

2.3. Proposta de Modelo Conceptual

Partindo da revisão da literatura apresenta-se agora a proposta de um modelo conceptual, na Figura 5.

Figura 5 - Modelo conceptual da investigação



2.4. Conclusão

Este capítulo descreveu o quadro de referência da investigação, que teve por base os estudos realizados e apresentados na revisão de literatura e que serviram de suporte para a definição do modelo conceptual desta investigação.

No próximo capítulo apresentam-se as opções metodológicas deste trabalho e que serão o alicerce da parte empírica desta dissertação.

3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1. Introdução

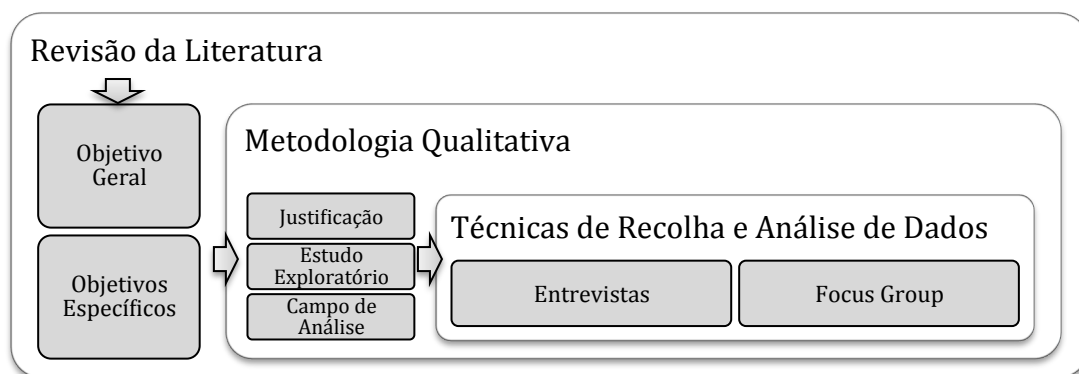
Terminada a revisão da literatura e conceptualização da investigação, levantaram-se algumas questões que urge responder e que fazem parte dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa. A fundamentação da metodologia surge, assim, como um capítulo de extrema importância para a justificação e orientação do trabalho empírico a realizar.

O estudo bibliográfico levou a que fosse observada uma lacuna na literatura. Não se verificaram estudos integrados que contemplem os atributos valorizados pelos diferentes públicos (IES e alunos) na construção da marca IES da mesma forma que não se encontraram análises mais aprofundadas dos atributos valorizados pelo mercado de trabalho no que concerne à IES e aos seus alunos. A literatura e os estudos em Portugal acabaram por ser muito reduzidos e mais uma vez, não incorporam uma visão integrada de diferentes públicos em relação a uma marca IES comum.

Este capítulo está dividido em três secções: na primeira apresenta-se o objetivo geral e objetivos específicos do estudo. Na secção dois, apresenta-se e justifica-se a escolha metodológica, fazendo uma breve descrição do campo de aná. Na terceira secção definem-se as técnicas de recolha e análise de dados, nomeadamente a entrevista e o *focus group* apresentando os conceitos e procedimentos sugeridos pelos principais autores.

O enquadramento metodológico está esquematizado da seguinte forma:

Figura 6 - Esquematização da Metodologia



Fonte: Elaboração Própria

3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Esta investigação tem como objetivo a compreensão aprofundada dos atributos que constituem a marca IPAM na ótica do IPAM, do aluno e do mercado de trabalho. Pretende-se perceber que elementos, dimensões e atributos estão associados à marca e de que forma ela é vista interna e externamente bem como que atributos e influências estão na base da decisão de escolha da instituição para estudar. Por fim, considera-se relevante perceber quais são os atributos que estão por trás da escolha e valorização dos profissionais formados no IPAM para as empresas.

Apesar da sua aplicação através de um estudo de caso, este estudo pretende ser um contributo para todas as IES e um documento de apoio na construção de estratégias de valorização e promoção das suas marcas.

Tendo por base a revisão de literatura efetuada anteriormente, foi possível definir as questões base da investigação em causa, através do objetivo geral e objetivos específicos que se passam a enunciar.

3.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta investigação constitui o fio condutor do trabalho e é o seguinte:

- **Determinar quais são os atributos que constituem a marca IES na ótica do IPAM (fornecedor), Aluno (consumidor) e Mercado de Trabalho.**

3.2.2. Objetivos Específicos

No que diz respeito aos objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar quais são os elementos que compõem a marca IPAM na ótica do fornecedor e do consumidor;
- Compreender quais são os atributos de escolha do IPAM por parte do aluno;
- Inferir quais são os elementos da marca IPAM mais valorizados pelo mercado de trabalho e que influenciam o recrutamento dos seus estudantes.

3.3. Justificação da Metodologia

Muitos dos estudos na literatura apresentam metodologias quantitativas, mas são as qualitativas que conseguem apresentar resultados mais flexíveis, ao recolher informação mais aprofundada sobre um tema, junto a um grupo restrito de pessoas (Ambert, Adler, Adler, & Detzner, 1995), que tem conhecimento real e experiencial do caso em estudo.

Assim, considerando a flexibilidade que se quer neste estudo bem como a complexidade de dados que se quer recolher, seguiu-se uma metodologia qualitativa de estudo de caso com múltiplas fontes de informação e recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas e aplicação de *focus group*.

3.4. O Estudo de Caso

O estudo de caso é uma das múltiplas e mais desafiantes formas de se fazer investigação, principalmente quando se colocam questões de “como” ou “porquê”, quando o investigador não tem muito controlo sobre os eventos ou, por fim, quando o foco está num fenómeno de um contexto de vida real (Yin, 2013). Segundo o mesmo autor, o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto real.

Neste contexto, a análise dos atributos que compõem uma marca IES, com recurso a múltiplas fontes e técnicas de recolha de dados é, devido à sua complexidade, respondida através de um estudo de caso em ambiente natural.

O estudo de caso apresenta algumas características chave que, segundo Coutinho e Chaves (2002), são:

- O estudo de caso é um sistema limitado e com fronteiras, que devem ser à partida definidas pelo investigador de forma clara;
- É um estudo sobre algo, que deve ser identificado para direccionar e focar a investigação;
- Um estudo de caso é algo holístico e o investigador deve preocupar-se com a preservação do seu carácter único;
- A investigação deve decorrer em ambiente natural;

- O investigador deve recorrer a fontes múltiplas e diversificadas de recolha de dados.

Na realização de um estudo de caso, o investigador deve ter algumas aptidões, que são apresentadas por Yin (2013), por exemplo, a capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas, ser um bom ouvinte e não se deixar iludir pelas suas próprias ideologias e preconceitos, ser adaptável e flexível, ter uma noção clara das questões em análise e ser imparcial.

Assim, considera-se que a aplicação de um estudo de caso tem implicações de grande utilidade para este estudo, nomeadamente ao nível da pesquisa em profundidade e exploratória, apresentando vantagens e limitações que devem ser consideradas pelo investigador bem como o cumprimento rigoroso de todas as regras científicas durante o processo.

3.5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Yin (2013) recomenda a utilização de múltiplas fontes de dados pois permite ao investigador uma abordagem mais ampla de, por exemplo, questões comportamentais, permitindo o desenvolvimento de uma linha de investigação convergente. O autor realça que a utilização de múltiplas técnicas de recolha de dados darão ao estudo uma conclusão e/ou constatação mais credível.

Esta investigação tem a sua recolha de dados feita através da realização de entrevistas com questões semiestruturadas a dois públicos (IPAM e mercado de trabalho) e a utilização do *Focus Group* para o terceiro público (aluno) que se passam a descrever nas próximas secções.

3.5.1. A Entrevista

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso (Yin, 2013) permitindo ao investigador aferir informações e elementos de reflexão muito ricos (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

A entrevista realiza-se através do contacto direto entre o entrevistador e os entrevistados, que exprimem perceções sobre acontecimentos, situações ou experiências (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

Tal como todos os métodos, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens. Quivy e Van Campenhoudt (1998) consideram que a principal vantagem deste método é a profundidade e flexibilidade da análise e Yin (2013) acrescenta a possibilidade de focar diretamente no tópico do estudo ou fornecer inferências causais como principais vantagens.

No respeitante às limitações e pontos fracos da entrevista, Quivy e Van Campenhoudt (1998) referem que é de extrema importância a capacidade e competência do investigador e que a flexibilidade deste método não deve levar a acreditar numa total espontaneidade e neutralidade do entrevistado e investigador, aproximando-se assim ao pensamento de Yin (2013) que refere que a visão e respostas tendenciosas poderão ser um ponto fraco deste método. Acrescenta o autor que poderão surgir imprecisões, devido à dependência da memória do entrevistado. O autor alerta para a o tipo de questões a realizar: o entrevistado dará ao entrevistador aquilo que ele pretende ouvir.

3.5.1.1. Procedimentos

A realização das entrevistas teve em conta os procedimentos identificados por Quivy e Van Campenhoudt (1998) e Yin (2013), mantendo o rigor científico da metodologia e que se que passa a enunciar.

Começou-se por criar dois guiões da entrevista (Anexo I e II) tendo em conta os procedimentos enunciados por Quivy e Van Campenhoudt (1998). O primeiro guião a aplicar ao IPAM e o segundo ao mercado de trabalho.

Os objetivos específicos e a revisão de literatura estiveram na base da construção desse guião. No entanto, tratando-se de uma entrevista semiestruturada, a utilização do guião não foi rígida, mudando a ordem e por vezes as questões, adequando-o a cada entrevistado.

Aos entrevistados foi solicitada a sua participação via correio electrónico onde se informa o objetivo da investigação (Yin, 2013). Todas as entrevistas foram agendadas, após confirmação do entrevistado, no seu local de trabalho ou em local mais conveniente e adequado, como sugerem Quivy e Van Campenhoudt (1998). Assim, evitou-se a interrupção da normal atividade laboral dos mesmos.

Os entrevistados foram selecionados de dois públicos:

- IPAM (administração, docentes e funcionários);

- Mercado de trabalho (responsáveis por estágios, empregabilidade, gestores de empresas e responsáveis de recursos humanos). Neste caso incluem-se entrevistados internos e externos ao IPAM.

Tabela 6 - Categorias dos entrevistados

Público	Categoria
IPAM	Administração
	Corpo docente
	Funcionários de contacto com alunos

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao mercado de trabalho foram realizadas as seguintes entrevistas:

Tabela 7 - Entrevistados (Mercado de Trabalho)

Público	Empresa
Mercado de Trabalho	SONAE
	Grupo Salvador Caetano

Fonte: Elaboração Própria

Realizaram-se 8 entrevistas, todas foram gravadas com auxílio de um *smartphone* e com expressa autorização dos entrevistados (Yin, 2013). Foi sempre garantida a confidencialidade e anonimato dos mesmos.

Procedeu-se de seguida à transcrição integral do texto, garantindo que não existe perda de dados durante a análise.

Posteriormente foi elaborada uma grelha de análise de conteúdo com categorias, subcategorias e tópicos, para classificação dos conteúdos e respetiva análise. Algumas subcategorias acabaram por surgir naturalmente sem planeamento inicial, durante o decorrer da entrevista.

3.5.2. O Focus Group

O *focus group* é um grupo de discussão que explora um conjunto específico de questões (Barbour & Kitzinger, 1998) e surge como uma ferramenta que, segundo Malhotra (2008) é realizada por um moderador e um pequeno grupo de respondentes. Este método deve ser

utilizado com outros métodos, por exemplo a entrevista (Greenhalgh & Taylor, 1997; Kidd & Parshall, 2000).

A realização do *focus group* teve em conta o rigor científico que é exigido (Kidd & Parshall, 2000) evitando a manipulação dos resultados ou dos sujeitos da pesquisa (Barbour & Kitzinger, 1998). Para tal, importa rever, de forma sucinta, algumas das etapas mais importantes para a concretização desta técnica com sucesso.

Segundo Oliveira e Freitas (2006) o *focus group* é dividido em três etapas: a primeira corresponde ao planeamento, essencial para garantir o sucesso desta investigação e um guião para o trabalho empírico. A segunda etapa consiste na moderação das discussões e transcrição e por fim, na terceira fase, o tratamento dos dados e elaboração do relatório.

3.5.2.1. Guião do Focus Group

Um dos procedimentos mais importantes num *focus group* passa pela criação de um guião. O guião para este *focus group* (III) segue uma tipologia de questões a utilizar sugeridas por Krueger e Casey (2002):

- Utilização de questões abertas, por exemplo: “O que pensa de”, “Como se sente com”, “O que gosta mais”;
- Evitar questões cuja resposta possa ser sim ou não;
- Evitar perguntar “porquê” substituindo essa questão por questões relacionadas com os atributos ou influências do tópico;
- Utilizar questões que levem as pessoas a pensar numa experiência passada e não no futuro;
- Utilizar vários tipos de questões:
 - Questão abertas, que permitam respostas rápidas (10 a 20 segundos);
 - Questões introdutórias, que introduzem o tópico de discussão;
 - Questões de transição, que levam a conversa às questões chave do estudo;
 - Questões-chave, que variam entre duas e cinco e são as mais importantes;
 - Questões finais, que fecham a discussão e permitem comentários de grupo;
 - Questões-resumo, em que o moderador faz um resumo das grandes ideias da discussão e questiona os participantes sobre a sua concordância com o resumo feito;

- Questão final, que é normalmente padronizada e colocada após um resumo do estudo.
- Utilizar questões que envolvam os participantes na discussão;
- Fazer as questões do mais geral para o mais específico;
- Ser cauteloso com as perguntas casuais.

3.5.2.2. Técnicas Projetivas

O guião do *focus group* inclui também a utilização de técnicas projetivas. Estas técnicas, amplamente utilizadas na psicologia, trabalham os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, compreendendo os fenómenos de forma mais aprofundada (De Souza-Minayo, 1994), recolhendo respostas que os entrevistados não dariam de outra forma (Vieira & Tibola, 2005).

Estas técnicas são, de acordo com Malhotra (2012) divididas em quatro grupos:

1. Técnicas de Associações – apresenta-se ao entrevistado um estímulo e pede-se uma reação imediata;
2. Técnicas de Completamento – apresenta-se uma situação incompleta, como estímulo, solicitando que o entrevistado a termine;
3. Técnicas de Construção – o entrevistado deve construir uma história, diálogo ou descrição;
4. Técnicas Expressivas – ao entrevistado é solicitado que expresse sensações e atitudes de outras pessoas em relação a uma determinada situação que lhe é apresentada. Devem interpretar o comportamento dos outros.

As técnicas projetivas foram utilizada durante o *focus group* com o objetivo de perceber as associações mentais dos alunos à marca IPAM. No *focus group* realizaram-se diversas técnicas de associação nomeadamente:

1. Indicar a primeira palavra que se lembra:
 - “Quando pensa no IPAM, qual é a primeira palavra que lhe vem à cabeça?”
2. Completar frases
 - “O IPAM é...”
 - “Se pudesse mudar algo no IPAM, seria...”

- “Se eu fosse diretor do IPAM...”
- “Graças ao IPAM...”

3.5.2.3. Participantes

A realização do *focus group* exigiu que, inicialmente, se convidassem a participar os indivíduos de interesse para o estudo (Bader & Rossi, 1998; Edmunds, 2000). Foram selecionados 10, conforme sugerem Krueger e Casey (2002). Optou-se por convidar mais participantes que o necessário, conforme o referido por Barbour e Kitzinger (1998) para substituir participantes que pudessem faltar sem aviso prévio.

O recrutamento criterioso dos participantes teve em conta a necessidade de manter a diversidade demográfica nos grupos (Bader & Rossi, 1998; Edmunds, 2000). Optou-se por selecionar indivíduos de anos e turmas diferentes, evitando a poluição do pensamento dos participantes por parte de colegas ou amigos da mesma turma (Barbour & Kitzinger, 1998). Todos os participantes apresentam um denominador comum - a afiliação ao IPAM, como sugere Bloor (2001).

Participaram no *focus group* nove estudantes. O *focus group* teve a duração aproximada de 1h30, conduzido por um moderador que utilizou um guia para a orientação da sessão (Beyea & Nicoll, 2000) mas permitindo aos participantes gerar as suas próprias perguntas, quadros e conceitos com o seu vocabulário (Barbour & Kitzinger, 1998).

3.5.2.4. Realização do Focus Group

Segundo Bloor (2001), o primeiro aspeto a ter em conta na realização do *focus group* é o local onde este deve acontecer. Optou-se pela realização do *focus group* numa sala do IPAM, um local de fácil acessibilidade para os participantes, calmo, confortável e afastado de interrupções ou observação por parte de pessoas externas e não participantes, conforme o referido por Barbour e Kitzinger (1998).

Apesar de poder inibir o comportamento dos participantes (Barbour & Kitzinger, 1998), procedeu-se à gravação áudio (com um dispositivo móvel) com qualidade suficiente para gravar as interações de grupo e complementado pela utilização de anotações do moderador durante a discussão, com especial atenção para aspetos da linguagem corporal dos participantes (Barbour & Kitzinger, 1998).

O *focus group* realizou-se no dia 2 de Maio às 19:30 horas, com 9 participantes – 5 do sexo feminino e 4 do sexo masculino. A sessão teve a duração de 1 hora e 38 minutos.

Após a realização do *focus group* e, conforme o sugerido por Krueger e Casey (2002), desenhou-se um mapa da disposição dos participantes, confirmou-se a gravação da discussão, anotaram-se temáticas, palpites, interpretações e ideias que surgiram ao longo da discussão, comparando resultados entre grupos. Todo o material foi guardado confirmando o *backup* do mesmo.

A etapa seguinte começa pela transcrição do *focus group* que, segundo Bloor (2001), impede a perda de informação importante e evita que a análise seja seletiva e superficial. O processo de transcrição é muito complexo, pelo número de pessoas envolvidas, no entanto, e de acordo com o mesmo autor, foi transcrito o máximo de discurso gravado possível, incluindo expressões ou falas paralelas.

O discurso transcrito foi alvo de uma leitura inicial e uma segunda leitura, onde foram atribuídos códigos ao conteúdo de interesse Bloor (2001).

3.5.2.5. Codificação dos Participantes

De forma a garantir a confidencialidade dos participantes codificaram-se os nomes utilizado a letra E seguido de um número de ordem da realização da entrevista: E1 a E6 para participantes do IPAM, E7 e E8 para entrevistados do mercado de trabalho. Para os participantes do *focus group* utilizou-se a letra FG seguida do número de ordem pelo qual estavam sentados (FG1 a FG8).

3.5.2.6. Questões Éticas

Como em qualquer investigação, este *focus group* teve em conta o cumprimento das questões éticas inerentes aos estudos científicos. Os participantes consentiram a gravação da discussão (Barbour & Kitzinger, 1998). Também foram informados que não pode ser garantida, de forma absoluta, a confidencialidade da discussão porque, ao contrário das entrevistas, este método é social e conta com vários membros que poderão tecer comentários fora do *focus group*, conforme refere Barbour e Kitzinger (1998).

3.6. Conclusão

Este capítulo teve como objetivo a justificação da metodologia escolhida para este estudo. Após uma pequena introdução, apresentaram-se os fatores que determinaram estas escolhas metodológicas, os principais conceitos e procedimentos a ter em conta na concretização desta metodologia e o enquadramento ético da investigação.

Foi justificada a escolha por uma metodologia qualitativa com várias técnicas de recolha de dados a partir de um estudo de caso, nomeadamente a entrevista e o *focus group*. Ainda se apresentaram os principais procedimentos a ter em conta na parte empírica, garantindo assim que se cumprem os procedimentos que garantem o rigor científico que se deseja. A parte final assegura as condições para se proceder à análise e discussão dos resultados.

4. O CASO IPAM: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Introdução

Depois de definidas e justificadas as opções no que concerne à metodologia desta dissertação, este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos no terreno. As evidências fornecem a fundamentação para o contributo do trabalho no atual estado do conhecimento do tema em estudo.

Este capítulo encontra-se organizado por secções, IPAM, aluno e mercado de trabalho, e subsecções que correspondem à categorização feita às entrevistas e *focus group*.

4.2. Enquadramento Empírico

O estudo envolveu o Instituto Português de Administração e Marketing, designado por IPAM – Porto. Esta é uma IES politécnico, privada e dotada de autonomia científica, pedagógica e cultural. (“Despacho n.º 8580/2014 de 2 de julho da Ensigest - Gestão de Estabelecimentos de Ensino, S.A.,” 2014) e sito na Rua Manuel Pinto de Azevedo n.º 748, Porto, edifício inaugurado em 2012.

A instituição aposta na formação académica na área do marketing desde 1984, quando um grupo liderado por Gonçalo Caetano Alves se reúne para iniciar um projeto de ensino inovador (TALENT Universities, 2016).

O IPAM faz parte da Laureate International Universities, o maior grupo mundial de ensino superior (IPAM, 2016b), juntamente com a Universidade Europeia e o IADE (Instituto de Arte, Design e Empresa).

A sua missão é:

Criar, difundir e aplicar o conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade baseado em princípios que tenham o saber, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

Fonte: Despacho n.º 8580/2014 de 2 de julho da Ensigest – Gestão de Estabelecimentos de Ensino, S.A. (2014)

De acordo com IPAM (2016a), os seus serviços assentam, essencialmente, na oferta formativa de Licenciaturas, com duração de 3 anos, e Mestrados, com duração de 2 anos, coexistindo com os Programas Executivos e Curso Técnico Superior Profissional.

No ano letivo 2015-2016 a oferta formativa do IPAM é a seguinte:

- Licenciatura em Gestão de Marketing (200 vagas), disponível também em *e-learning*;
- Pós-Graduações:
 - Direção Comercial e Vendas;
 - Gestão de Marketing;
 - Marketing Digital;
- Mestrado em Gestão de Marketing (60 vagas);
- Mestrado em Design Management (15 vagas);
- CTeSP em Vendas (35 vagas);

4.3. Discussão dos Resultados

Ao longo desta secção será feita uma interpretação dos dados recolhidos relacionando, sempre que possível, com a revisão de literatura.

Este capítulo começa com a discussão do panorama e evolução do ensino superior em Portugal, uma análise da importância da utilização das estratégias de marketing pelas IES, uma reflexão sobre a marca das IES, atributos da marca na perspetiva do IPAM, do aluno e, por fim, do mercado de trabalho.

4.3.1. Panorama e Evolução do Ensino Superior em Portugal

Começa-se esta análise de resultados por perceber o panorama e evolução do Ensino Superior em Portugal.

As entrevistas revelam que o número de estudantes em Portugal continua a ser insuficiente para as necessidades do país, conforme refere o entrevistado 1 quando afirma que “neste momento existem 360.000 alunos no Ensino Superior (...) um número, tendo em conta a dimensão do país, ainda muito insuficiente”. Uma situação corroborada pelo E4 que afirma que “em Portugal temos um défice de formação (...) tem que haver mais alunos a entrar no ensino superior, não tenho dúvidas nenhuma que é importante para todos”.

4.3.1.1. Fatores Demográficos

Esta redução no número de candidatos afeta diretamente as IES, como refere Urbano (2011), sendo que os fatores demográficos são referidos pelos entrevistados como sendo o mais impactante na redução dos candidatos e colocados no Ensino Superior, por exemplo o E1 “(...) são aqueles [fatores] que se relacionam com a natalidade, e portanto, o fato de nós termos menos nascimentos” e o E3 quando refere que “o facto de nascerem menos crianças leva a que depois, chegando a determinado patamar, tenhamos menos mercado”, acrescentando ainda que “agora vai mais gente para o ensino superior (...) mas não chega para suplantar a taxa de natalidade que em Portugal é reduzidíssima”. As questões demográficas foram referidas também pelo E4.

4.3.1.2. Transformações no Ensino

As entrevistas relatam transformações no ensino que não estão muito estudadas pela literatura. Os entrevistados referem que a aprendizagem tradicional está ultrapassada e não está a ser devidamente acompanhada pelas IES, por exemplo no que diz respeito à utilização das novas tecnologias e nas metodologias de ensino que são utilizadas, corroborando Urbano (2011) que refere o desajustamento entre a oferta e a procura como um dos fatores que influencia a redução dos candidatos e colocados.

“Este fenómeno da aprendizagem imediata está a ultrapassar aquilo que é a aprendizagem tradicional. E como as Universidades não querem perceber isto, não querem alterar os seus métodos. (...) As Universidades no sistema tal como está, deixaram de ter sentido” – E1

“(...) as pessoas que estão à frente dessas Universidades foram formadas no passado e, portanto, continuam a fazer aulas daquilo que acham que é a universidade ideal. Mas a universidade ideal para o mercado já não é a mesma coisa.” – E3

Esta falta de acompanhamento e modernização das técnicas de ensino leva muitos estudantes a seguir percursos alternativos de formação, optando por um ensino mais prático e profissionalizante ou mesmo até a adquirir competências de forma autodidata e com recurso às tecnologias da informação e internet. Esta procura de conhecimento individualizado vem de certa forma colmatar o ensino mais teórico que as IES continuam a

oferecer aos seus alunos e que de certa forma é considerado insuficiente para as necessidades do mercado.

“Nós vamos ter muita dificuldade em conseguir sentar os indivíduos aos 18 anos, a estarem uma manhã ou uma tarde inteira a ouvir um indivíduo a explicar uma coisa que ele percebe em dez minutos a ver num computador. (...)” – E1

“(...) ofertas alternativas, mais profissionalizantes e que permitem entrar no mercado de trabalho de uma forma mais rápida e com essa componente prática que muitas vezes as universidades não dão.” – E4

4.3.1.3. Sustentabilidade do Ensino Superior Privado

O ensino superior privado é um tema de destaque nas entrevistas realizadas tendo muitos dos entrevistados colocado em questão a sustentabilidade de muitas instituições privadas bem como da sua qualidade de ensino.

Os entrevistados entendem que, tal como tem acontecido até agora, acontecerá naturalmente, uma filtragem das IES privadas com e sem qualidade, ficando a operar no mercado aquelas com uma melhor qualidade de ensino.

“Foi-se percebendo que não havia sustentabilidade nalgumas instituições, nalguns cursos e o próprio mercado filtrou (...) em teoria ficaram as melhores e as que fazem um trabalho sério e sólido e outros foram desaparecendo – E2

“(...) em época de crise é que se vê aquelas [IES] que sobrevivem e aguentam ou não. (...) havia e ainda há algumas IES em Portugal com fraca qualidade, sem dúvida nenhuma dessas vai acabar por ficar” – E3

“Termos chegado a um ponto em que haviam cursos que nem sequer eram preenchidos ou que os alunos entravam com médias muito baixas (...) ai há comprometimento da qualidade” – E4

4.3.1.4. Desequilíbrios na formação e atratividade internacional

Adicionalmente as entrevistas realizadas demonstram que existe, em Portugal, um desequilíbrio da formação académica. O crescimento, com fundos europeus, sem um estudo da sustentabilidade das vagas ou a não absorção dos formados pelo mercado de trabalho em Portugal são referidos pelos entrevistados.

“Não interessa só ter diplomados. Interessa ter diplomados nas áreas que interessam. E Portugal nestes 20 anos, se de facto conseguiu aumentar esta taxa de diplomados, por outro lado criou desequilíbrios grandes. Enfermagem, direito, arquitetura (...) Portugal tem em qualquer uma destas áreas uma excelente reputação ao nível europeu, mas pura e simplesmente o mercado interno não absorve este número de diplomados” – E2

“(…) os investimentos estruturais com a União Europeia fizeram com que crescessem Universidades sem se por a questão frontalmente para quem é que eram essas vagas” – E1

Mas também a fraca atratividade internacional do sistema de ensino superior português parece ser um dos motivos para o fraco crescimento do número de estudantes nas IES como refere o E3: “temos um problema complicado face a outros países que é a pouca atratividade para mercados internacionais”. A mesma ideia é corroborada pelo E1 que considera que é essencial que exista uma estratégia de marketing que revele as vantagens do sistema de ensino português e do próprio país: “Por exemplo, a atratividade internacional é fundamental e isso só se faz com uma estratégia de marketing que obriga a instituição a posicionar-se como internacional e a conseguir relevar as suas vantagens geográficas, provavelmente climáticas e etc.” Estes entrevistados corroboram estudos (Briggs, 2006; Briggs & Wilson, 2007; Chen, 2007; Wang, 2010) que revelam a importância crescente da internacionalização nas IES.

4.3.1.5. Descrédito no Ensino Superior

Apesar da redução nos candidatos e de uma perspetiva de evolução futura menos positiva a maioria dos entrevistados afirma que não existe um descrédito no ensino superior – este continua a ser visto como vantajoso para os indivíduos e empresas.

“Um descrédito eu acho que não (...). A pouco e pouco os empresários essencialmente, que são os que recrutam, percebem a vantagem de contratar pessoas qualificadas.” – E2

“Há cursos em que as vagas estão completamente preenchidas e em que há uma seleção até grande porque os candidatos são muitos” – E3

No entanto o E1 discorda da importância do diploma realçando a importância da capacidade técnica: “Hoje alguma empresa pergunta ao indivíduo pelo diploma para contratar? (...) as

empresas que mais crescem hoje no mundo pedem zero diplomas. Você tem de ir lá fazer testes (...) e percebem que você consegue ou não atingir os objetivos que eles pretendem.”

Um dos motivos apontados pelos entrevistados para a existência de algum descrédito no ensino superior passa pelo desemprego ou trabalho precário em certas profissões como refere o E2: “o desemprego ou o trabalho precário de alguns diplomados que estão em condições muito desfavoráveis ou a exercer coisas que não tem absolutamente nada a ver com a formação que tiveram (...) contribui para a imagem negativa”.

Para além disso existe a consciência de que a formação superior, em especial a licenciatura, permite o aumento de competências cívicas e técnicas que proporcionam ao indivíduo um crescimento pessoal maior e a possibilidade de especializar-se posteriormente numa área com mais empregabilidade, como refere E3: “se nós começarmos a ver isto um bocadinho como nos Estados Unidos que (...) ensino superior é formação básica e as pessoas têm que fazer, não só por uma questão de especialização mas como de formação cívica, de aumento de competências.”

4.3.1.6. Lacuna entre a oferta e a procura

Os autores Navarro et al. (2009) bem como Urbano (2011) referem, conforme se pôde verificar na revisão da literatura, a existência de uma lacuna entre a oferta das IES e o que as empresas procuram – segundo os autores, as competências que as empresas procuram apresentam um *gap* com o que as IES oferecem aos seus alunos, levando a uma dificuldade de integração dos formados no mercado de trabalho.

Os entrevistados apresentam divergências nas opiniões em relação a esta temática. Alguns entrevistados referem que existe uma separação nas IES do saber e do fazer, formação desajustada às necessidades das empresas, a falta de adaptação da formação, a falta de polivalência dos alunos para as necessidades da empresa ou a não evolução das IES.

“A lacuna vai ser cada vez maior. Porque a institucionalização das Universidades separa drasticamente o fazer do saber.” – E1

“O facto de ter havido este desequilíbrio em algumas vagas cria, em determinados sectores, a percepção de formação ao quilo. (...) até há alguns anos havia um divórcio, não comunicavam as empresas com as universidades e na verdade as universidades preocupavam-se em formar os alunos em

determinadas áreas que na verdade as empresas não precisavam. Eu acho que é um problema. (...) Tem que haver um trabalho muito grande de reflexão das universidades sobre, paralelamente às competências técnicas, de conhecimento e de saber, todas as *soft skills* que o mercado, e a sociedade, procuram.” – E2

“As universidades estão montadas no século passado. É o que eu sinto.” – E3

“No geral, sim” – E4

“Sim, sim. Acho que sim. Acho que existe uma grande lacuna principalmente em cursos mais clássicos. (...) por várias razões: certamente porque não se adaptou, os professores muitos deles estão há muito tempo nas instituições (...)” – E6

Mas os entrevistados também discordam desta lacuna referindo, por exemplo, que a formação base é a de licenciatura e que um mestrado será a especialização que permite uma maior empregabilidade do aluno ou alegando questões financeiras que obrigam as empresas a exigir mais dos diplomados do que no passado.

“Eu acho que não tem que ser... Porque não tem que haver uma correspondência exata da formação das universidades para as empresas. E a licenciatura é a base, eu posso tirar uma licenciatura (...) numa área mais abrangente e depois ir fazer o mestrado numa coisa mais específica que me vá garantir empregabilidade.” – E2

“Eu acho que as empresas hoje estão um bocadinho mais exigentes. Já querem uma pessoa que seja mais polivalente possível. (...) Tem tudo a ver com dinheiros, porque eles querem poupar e então se tiverem uma pessoa que faça mais coisas do que outra também ajuda” – E5

Nos entrevistados das empresas também existe a opinião que há uma lacuna entre a oferta das IES e a procura do mercado de trabalho. O entrevistado E7 admite que esta lacuna é o “resultado de um mercado que esteve em crise e com índices de desemprego muito elevados”, fazendo uma crítica à legislação laboral que “não favorece a renovação das equipas, permitindo que os colaboradores sénior deem lugar aos mais jovens”. Refere-se o entrevistado ainda ao “tecido industrial e empresarial” que ainda não está modernizado o suficiente para que certas áreas de conhecimento tenham “a mesma procura, comparativamente a mercados mais modernos e dinâmicos.

Já o E8, que também concorda com a existência desta lacuna principalmente no desconhecimento do contexto empresarial por parte dos alunos quando a título de exemplo refere que “notava-se que havia ali uma lacuna na preparação dele e que de facto não conhecia muito bem o que era esta realidade”. Acrescenta que “há universidades que preparam muito bem os seus alunos e que estabelecem aquilo que é um acompanhamento para eles saberem como se devem preparar para uma entrevista, criam eventos, criam fóruns de discussão, fazem feiras de emprego. Isso é importante”. Acrescenta que “há outras [IES] que deixam simplesmente que o estudante tenha um percurso formativo normal (...) e não lhes dão formação de ferramentas que os preparem para uma entrevista”.

4.3.2. A utilização de estratégias de marketing pelas IES

O relato dos entrevistados mostra que a importância da utilização de estratégias de marketing pelas IES é importante para a instituição. Esta constatação confirma, por exemplo, a teoria de Naude e Ivy (1999) que refere que o marketing passou a ser um investimento de grande importância na atração de estudantes ou de Harvey (1996) que considera que uma estratégia de marketing contribui para a identificação, satisfação e atração de recursos, incluindo estudantes.

As entrevistas traduzem considerações importantes a este respeito e todos concordam que a estratégia de marketing é importante para as IES em geral, para identificação dos alunos e potenciais alunos e como fator de diferenciação. As entrevistas revelam também um entendimento em relação ao aumento da consciencialização da importância do marketing para as IES em geral, comprovando estudos, por exemplo, de Punj e Staelin (1978) que foram dos primeiros autores a reconhecer a importância do marketing pelas IES.

“Acho, claramente. Não só pela parte da análise do mercado que a Instituição tem e da formação que deve fazer, ao perfil dos indivíduos que precisa formar. Logo à partida, isso é essencial.” – E1

“Uma estratégia [de marketing] se pode fazer a diferença? Eu acho que pode, e muita. (...) Portanto, é reconhecida a importância de apostar no marketing. No nosso lado, seguramente” – E2

“Faz sempre a diferença. (...) Acredito que sim, acredito que o marketing ajuda, mesmo, efetivamente. À captação e à sensibilização não só dos estudantes.” – E3

Os entrevistados consideram que o marketing é importante para as IES e está a ganhar a sua consciencialização nos últimos anos, inicialmente no ensino privado e mais recentemente no ensino público.

“As privadas (...) entraram no mercado para recuperar espaço, notoriedade, começaram a fazer esse trabalho [de marketing]. O ensino superior público também teve que se render ao marketing, pelo menos na última década” – E2

“Antes eram as privadas que faziam assim algumas coisas inovadoras... Agora já começamos a ver as públicas a fazerem coisas excepcionais.” – E3

As entrevistas revelam ainda uma concordância na importância da comunicação e marketing corroborando por exemplo A. Duesterhaus e M. Duesterhaus (2014) no que diz respeito à vantagem competitiva das IES que possuem uma estratégia de marketing, como refere E2: “à data de hoje, todas as IES públicas trabalham e têm ou departamentos de comunicação ou de marketing internos e a grande maioria trabalha com agências que fazem um trabalho tão bom ou melhor que, em certos casos, no sector privado”.

Os esforços para conhecer o consumidor e o seu comportamento, delinear estratégias adequadas (Punj & Staelin, 1978) são referidos pelos entrevistados E3 - “essa visão de marketing permite estudar o seu público, antecipar tendências e ir dando respostas, isso sem dúvida nenhuma” e E6 - “definir quais são os segmentos e, no fundo, fazer uma proposta personalizada.”. E6 ainda acrescenta que “a estratégia de marketing [para as IES] tem uma grande vantagem: antecipa e unifica”. E3 ainda acrescenta que o marketing nas IES tem um papel de “captação e sensibilização” mas também o “trabalhar reputação” na sociedade, indo de encontro aos estudos de (Chapleo, 2010) que refere que a utilização de comunicação de marketing é um dos atributos associados a uma marca IES de sucesso.

4.3.3. A Marca das IES

A importância das marcas das IES é um assunto em que todos os entrevistados estão de acordo, mesmo que seja uma preocupação recente neste sector. Todos os entrevistados concordam que as marcas IES estão a ganhar relevância e importância.

“Estão. Eu acho que estão ” – E2

“Eu julgo que sim. Claro está que uma marca, principalmente no ensino superior, envolve muita coisa, não é?” – E5

“Acho que sim” – E3

A crescente importância das marcas das IES é reconhecida também no mercado de trabalho, como refere o entrevistado E8: “Sim, sem dúvida. Eu acho que as Universidades neste momento vendem-se tão bem como uma empresa”, acrescentando que “posso dizer que há marcas que tem muito impacto”. Segundo o entrevistado, atualmente, não são só apenas as empresas que procuram os candidatos. Dependendo da Universidade, alguns candidatos podem escolher a sua empresa.

“Muito mais do que uma designação ou símbolo, as marcas incorporam associações relacionadas com benefícios racionais e emocionais (...) nesse sentido também na área do ensino superior, a marca tem vindo a ganhar valor e importância” – E7

“Sim, sem dúvida. Eu acho que as Universidades neste momento vendem-se tão bem como uma empresa. Hoje em dia não somos só nós a procurar os estudantes e a tentar recrutar-los, são eles que podem ter a oportunidade de escolher as empresas para onde querem ir consoante a Universidade de onde veem” – E8

Nesta categoria os entrevistados vão de encontro a Alves (2005) que refere que a marca ganhou grande importância para as IES, pois estas passaram a ser elementos ativos na pesquisa e identificação dos seus candidatos.

4.3.4. Atributos da Marca na perspetiva do IPAM

A marca IPAM é descrita pelo E5 como “a primeira escola de marketing, mesmo quando ainda ninguém acreditava que o marketing pudesse ser uma disciplina, principalmente em Portugal”. Segundo E3, esta é uma instituição especializada e esse é um fator de diferenciação: “Queremos ser especializados, ser bons mas especializados. E essa estratégia acho que permitiu passar esses anos de crise sem grandes mossas”. Esta aposta na especialização é suportada pelos entrevistados E2 e E3: “é raríssimo encontrares uma única instituição pública ou privada, focada numa área só”; “é uma marca forte na especialidade”.

A marca IPAM é uma marca que atua fora do ambiente académico tradicional, como refere E1: “O IPAM teve até hoje (...) a grande capacidade de nunca se deixar ir no ambiente

académico tradicional. (...) foi construindo o seu posicionamento e a sua imagem de instituição diferente, não tão académico ou não tão ortodoxo”.

Passa-se agora a descrever de uma forma mais aprofundada a Marca IPAM no ponto de vista da Instituição.

4.3.4.1. Atributos da Marca IPAM

Os autores Ali-Choudhury et al. (2009) consideraram que o ambiente geral é o atributo mais crítico de uma IES, e as entrevistas revelam respostas muito uníssonas no que diz respeito à marca IPAM. O ambiente geral foi mesmo o atributo mais referido pelos entrevistados, corroborando os autores que referem que a “abertura, simpatia, atmosfera, conforto, espírito e acolhimento” são variáveis do mais importante e crítico elemento de uma marca IES. Os entrevistados referem como principais atributos da marca a interação entre a escola e o aluno, a familiaridade, a proximidade com docentes e colaboradores.

“Eu acho que é a relação, a interação entre a escola e aluno. O aluno sente-se confortável.” – E1

“A familiaridade da escola. (...) acreditamos nós (...) que um aluno com muita rapidez está cara a cara com um colaborador, com um qualquer professor, com o diretor do curso, com o diretor da escola (...) acreditamos que isto é muito importante.” – E2

“A proximidade, eles poderem falar com os professores como falavam no secundário.” – E3

“As respostas rápidas, o suporte (...) que há não só da parte dos docentes mas dos colaboradores.” – E4

“(...) a questão da proximidade aos professores. Acho que isso não encontro em lado nenhum.” – E6

O segundo atributo mais referido pelos entrevistados foi a ligação ao mercado de trabalho que corresponde ao referido pelos autores Ali-Choudhury et al. (2009) que consideram que a empregabilidade e a ligação à comunidade (empregadores, empresas) são atributos cruciais para uma marca IES e também Conard e Conard (2000) que consideram que a facilidade de conseguir um bom emprego após a formação é o atributo mais importante para a construção da reputação de uma IES.

“A empregabilidade, admito que sim. Aliás, esse [atributo] até é básico.” – E1

“A segunda é a ligação às empresas. (...) A reputação do IPAM no mercado.” – E2

“O trabalhar diretamente com as empresas.” – E3

“Eu acho que para já é a ligação ao mercado de trabalho.” – E4

O espírito inovador e diferenciador da marca, surge nas entrevistas com a mesma frequência que a ligação ao mercado de trabalho. Este último atributo não foi referido pelos autores Ali-Choudhury et al. (2009) mas foi muito discutido durante as entrevistas pelo que, pelo menos para a instituição, é de grande importância.

“A escola rompe muitas vezes com algumas regras ” – E2

“O espírito prático, inovação, criatividade” – E3

“A proximidade, eles poderem falar com os professores como falavam no secundário” – E6

“Esta questão do dinamismo. Somos dinâmicos, não gostamos de fazer todos os anos da mesma forma. (...) pró-ativos, inovadores, criativos.” – E6

O carácter prático e experiencial do ensino também foi referido pelos entrevistados e não foi previsto pelos autores. A utilização de casos reais, ensino dinâmico e prático são alguns dos exemplos mencionados nas entrevistas:

“Caráter prático ” – E3

“(…) Estamos muito próximos de casos reais, não são casos de estudo, são casos reais” – E6

“Estilo de ensino, muito experiencial, portanto muito de arregaçar as mangas e por as mãos na massa, não ficar agarrado aos modelos teóricos” – E2

“Há muitos professores que estão nas empresas e que trazem essa informação, que conhecem bem a realidade, que a integram nas unidades curriculares” – E4

A focalização e especialização no marketing são também referidos pelos entrevistados como atributo importante para as IES. Este é também o atributo que foi inicialmente referido pelos entrevistados E1 e E2. Estes atributos vão de encontro ao que referem Conard e Conard (2000) quando destacam que a experiência de ensino da Instituição é um atributo determinante na construção da sua reputação.

“Eu diria que o primeiro atributo acho que está ligado à questão do marketing em si e daquilo que é entendido como uma ciência que junta a criatividade com o fazer (...) o IPAM foi durante quinze anos a única escola de marketing no Porto” –

E1

“Focalização no marketing, a especialização. O primeiro valor que eu te diria é a especialização total na questão do marketing (...) o IPAM com 31 anos nasceu como escola de marketing e 31 anos depois continua a ser e vai continuar a ser uma escola de marketing” – **E2**

“Queremos ser especializados, ser bons mas especializados. E essa estratégia acho que permitiu passar estes anos de crise sem grandes mossas” - **E3**

Os relatos seguintes de dois dos entrevistados referem também como atributo determinante a referencia técnica e científica da Instituição. Este também foi um fator que não foi encontrado na revisão de literatura.

“A questão da referência académica e científica.” – **E1**

“A capacidade técnica [do IPAM]” – **E3**

4.3.4.2. Elementos diferenciadores da marca IPAM

Tal como refere Chen (2007) a diferenciação de uma IES aumenta com a ligação das suas características com a dos alunos. O IPAM é apresentado pelos entrevistados como uma marca diferenciadora, moderna e um tanto irregular quando comparada com o ensino da maioria das IES.

“O IPAM teve até hoje (...) a grande capacidade de nunca se deixar ir no ambiente académico tradicional.” – **E1**

“Nós temos interiorizado que temos que fazer quase tudo ao contrário do que se faz no ensino público (...) isto não quer dizer que achamos que o ensino público é mau (...) é precisamente para nos distinguirmos e diferenciarmos. (...) A escola rompe muitas vezes com algumas regras (...) e nós preferimos assumir o risco. É esta distinção, tentar ser únicos (...).” – **E2**

Os relatos dos entrevistados trazem ideias que vão de encontro ao que referem os autores Kotler e Fox (1994) ao expor que as IES devem diferenciar a sua oferta:

- **Pela qualidade:**

“(…) e isso tem a ver com uma série de fatores que se prendem com um trabalho de muitos anos desenvolvido pelo IPAM, um trabalho de excelência, de muita qualidade.” – E4

“(…) conseguimos oferecer uma qualidade de ensino.” – E5

- **Pela natureza do plano de estudos:**

“(…) Claramente é o espírito prático.” – E3

“(…) As próprias características de ensino que têm uma componente prática e de saber fazer muito grande.” – E5

- **Pela atmosfera geral da Instituição**

“(…) que os alunos sintam que a escola não se faz de professores para alunos, a escola faz-se com todos. (...) nós quase saboreamos as vitórias dos alunos como se fossem as nossas (...) Uma escola se não muda a vida dos seus alunos, seja de marketing ou de outra coisa qualquer, não sei que espaço vai ter no mercado.” – E2

“Nós aqui conseguimos trabalhar cada pessoa (...). A questão da informalidade, do acesso aos professores, das respostas rápidas, eu acho que isso tudo proporciona uma boa experiência.” – E5

- **Pela cortesia**

“(…) porque o aluno quando chega cá, sobretudo da noite, vem de trabalhar e já vem com um dia nas costas, como eu costumo dizer. Portanto eu sempre chamei à atenção nas escolas que essa forma de receber os alunos da noite era essencial para eles não desistirem” – E1

“Nós aqui conseguimos trabalhar cada pessoa (...). A questão da informalidade, do acesso aos professores, das respostas rápidas, eu acho que isso tudo proporciona uma boa experiência.” – E5

- **Pela formação do pessoal**

“A capacidade técnica. Não só ensinar teoria mas ensinar-lhes experiências. Porque aqui todos os professores têm experiência profissional (...) A qualidade dos professores, que os noturnos já conseguem avaliar de uma maneira diferente.” – E3

“Os professores todos que nós temos até à data de hoje têm experiência profissional.” – E2

“Foi sempre um bocado alavancado em professores com uma experiência diferente, vindos do mercado de trabalho (...).” – E6

- **Pelos eventos realizados:**

“Há 15 anos atrás, quando havia o pudor de comunicar as IES, nós íamos com um autocarro de dois andares daqueles decorados... Há 15 anos! Isto hoje é uma coisa banal, há 15 anos não o era. No ensino superior não o era. (...) tu nem imaginas o impacto. (...) Uns 5 anos depois, patrocinamos os festivais de verão. Hoje os festivais são uma coisa mas há 10 anos também não eram. E ter uma instituição de ensino superior num festival de verão a promover-se também não era uma coisa normal. (...) há 7 ou 8 anos fizemos *product placement* nos morangos com açúcar.” – E1

“A forma como conseguimos puxar o mercado de trabalho para nós, todos os eventos que fazemos.” – E5

“(...) haverem os *open days* em que os alunos são convidados a vir à Instituição para terem contacto com o marketing, para conhecerem as instalações (...).” – E4

4.3.4.3. Elementos simbólicos da marca IPAM

Os elementos simbólicos de uma marca, segundo Bennett e Ali-Choudhury (2009) correspondem aos elementos visuais e estéticos da instituição como o seu nome, logótipo, design, etc. Os entrevistados demonstram a sua concordância com os autores, e até entre eles quando referem que o edifício e o slogan são os elementos simbólicos da marca com maior importância e destaque.

“Eu acho que é o *The Marketing School*. (...) é provavelmente aquela que agrega melhor (...) todas estas coisas que falamos até agora.” – E2

“É a parte do *Marketing School*, a assinatura. Porque de facto nós somos da Marketing School, não somos nem a mais nem a menos (...).” – E6

“Todo o *lettering* usado aqui dentro. O logótipo do IPAM acho que é mais forte para os alunos diurnos porque vivem depois a parte académica, e as coisas da praxe e da queima das fitas (...). E a parte de design do edifício.” – E3

“Provavelmente, neste momento, o edifício.” – E4

4.3.4.4. Apoio interno e da liderança

O apoio interno e da liderança é um atributo com associação evidente com uma IES de sucesso segundo Chapleo (2010, p. 179). Segundo o autor, existe nestas IES um reconhecimento dos responsáveis para importância da marca e do trabalho que pode ser realizado com a mesma. O mesmo autor refere também que o apoio interno é muito importante e tem associação evidente com o sucesso de uma IES, sendo este mais complicado pois envolve uma cultura organizacional e visão coletiva muito difíceis de controlar.

No que respeita ao apoio da liderança, as entrevistas vão de encontro ao referido pelo autor. Os relatos dos entrevistados demonstram que existe uma consciência por parte da liderança para a importância da estratégia da marca. É importante destacar que existem poucas diferenças nos relatos dos entrevistados neste ponto.

“Partilhamos com a equipa sempre tudo. O que fazemos bem, o que fazemos mal. Tudo!” – E2

“A forma como a própria direção nos dá autonomia e espaço para crescer e para trabalhar, isso faz com que haja brio e gosto e se vista a camisola. (...) começa pela liderança, sem dúvida. Eu acho que tem a ver muito com a liderança.” – E4

“Vem da liderança, vem da cultura das pessoas, esta cultura organizacional.” – E5

Os depoimentos dos entrevistados demonstram a dificuldade referida por Chapleo (2010, p. 179) no que diz respeito ao controlo e avaliação do apoio interno à marca. Apesar de se notar que este apoio existe, os entrevistados colocam algumas dúvidas na sua concretização igual por todos, reforçando a ideia do autor que a visão coletiva e cultura da organização são difíceis de controlar.

“É assim, hoje em dia não sei, mas nos encontros anuais que tínhamos antigamente, reforçávamos muito isto, esta comunicação. E eu, as pessoas que conheço que estão cá há vinte anos (...) julgo que têm um pouco essa visão.” – E1

“Toda a equipa do Porto e de Lisboa, professores e colaboradores, eu, tranquilíssimo com saber que todas estas pessoas entendem estas preocupações e são sensíveis para. Todos executam no seu dia a dia com a mesma pujança isso? Não. Isto é feito por pessoas e portanto haverá sempre as suas diferenças

como é evidente.” – **E2**

“Acho que tem sofrido tantas alterações nestes últimos tempos que eu não tenho a certeza. Seria expectável que sim, espero que sim, mas não tenho a certeza. Porque há muitas pessoas novas. Eu (...) prezo muito o IPAM e acho que sou uma das principais defensoras acérrimas, porque acredito mesmo.” – **E3**

“Eu acho que quando as pessoas estão envolvidas e apaixonadas por aquilo que estão a fazer, isso depois passa para o serviço.” – **E4**

“As pessoas que estão aqui vestem a camisola. Porque nós somos uma equipa pequena como já deu para verificar. E temos que fazer isto acontecer. Pode às vezes serem mais uns do que outros, mas isto funciona por isso mesmo (...)” – **E5**

“Numa grande maioria, não estou a dizer todos, numa grande maioria. Eu quando faço alguma coisa (...) tenho sempre o apoio de todos. Pode não ser o apoio que eu quero, mas pelo menos dá a ideia de proatividade.” – **E6**

4.3.4.5. Concorrência à Marca

A concorrência é um dos fatores referidos na literatura que pode explicar a redução dos candidatos. Urbano (2011) bem como Las Casas (2008) afirmam que o aumento da concorrência no setor pode explicar o excesso de vagas não ocupadas nas IES. A maior concorrência, pela análise das entrevistas, foi sem dúvida aquela vinda o ensino superior público:

“O IPAM foi durante quinze anos a única escola de marketing no Porto (...) agora há cerca de cinco anos atrás, havia cinquenta e um cursos de marketing em Portugal. (...) a dificuldade maior, foi com os cursos do ensino público” – **E1**

“O IPAM (...) sentiu há 10 anos atrás sensivelmente, uma forte concorrência do ensino público (...)” – **E2**

Quase todos os entrevistados admitem que o IPAM foi afetado pela concorrência, por diversos motivos. O entrevistado E1 diz que “o IPAM foi afetado pela simples razão de que, quando teve de entrar no ambiente estratégico (...) teve de lutar para existir”. E2, por sua vez, refere que essa concorrência veio “nomeadamente dos politécnicos públicos que estão muito próximos das escolas do IPAM” enquanto que o entrevistado E4 contraria os restantes ao afirmar que “o IPAM está noutro referencial nas pessoas. (...) Quando as pessoas

procuram ou querem fazer uma licenciatura ou um mestrado em marketing, a referencia é o IPAM” reiterando ainda que “dessa forma não sentimos tanto a concorrência”.

O E6 acrescenta que no futuro as IES irão proceder a fusões ou especializações, referindo que as IES “não perceberam as tendências, não perceberam que não é tudo para todos e têm que se especializar também”.

4.3.5. A Marca IPAM na perspectiva do Aluno

A perspectiva do aluno é de extrema importância para este estudo pois é através da sua atração que as IES conseguem sobreviver. A urgência na atração de alunos para as IES e consequente preenchimento de mais vagas leva a que seja importante compreender o seu comportamento para ajustar a oferta das IES e as suas estratégias de marketing.

Neste capítulo analisam-se as informações recolhidas e observadas durante a realização do *focus group*, onde se percebem as associações mentais, promessas e realidades, elementos simbólicos e rostos da marca bem como o processo e atributos de escolha dos estudantes. Verifica-se também a influência de alguns atributos (influência dos familiares, localização e mercado de trabalho) referidos na revisão de literatura como dos mais importantes para os estudantes.

4.3.5.1. Associações Mentais

A análise das associações mentais à marca IPAM fez-se através da utilização de técnicas projetivas através da recolha de respostas que exigiam uma reação imediata por parte dos participantes. Foram utilizadas duas técnicas: indicar a primeira palavra que se lembram e completar frases. Na utilização das técnicas projetivas, os participantes escreveram inicialmente as suas respostas para que não influenciassem os restantes.

A análise e compreensão das associações mentais é crucial pois são estas associações que impulsionam o valor da marca na perspectiva do cliente (Keller, 1993).

a) Quando penso na palavra IPAM...

Inicialmente os participantes foram desafiados a escrever e ler a primeira palavra que se lembravam quando pensavam em “IPAM”. As respostas foram muito homogêneas: 5 participantes disseram “marketing” (FG2, FG3, FG5, FG8 e FG9) referindo que “é uma escola

de marketing”, “a escola de marketing”, e porque procuravam uma formação na área e portanto foi a instituição que acharam mais adequada. Outras respostas foram, por exemplo, “estudar” (FG1), “prestígio” e “reconhecimento” (FG4), “empreendedorismo” pela ligação às empresas (FG6).

Estas respostas demonstram associações mentais muito positivas no que diz respeito à marca IPAM, revelando que os participantes construíram uma imagem da instituição intrinsecamente ligada à área do marketing, ao prestígio e ao mercado de trabalho. A inexistência de uma resposta negativa leva a crer que a marca tem uma associação mental positiva nos seus alunos.

b) O IPAM é...

Os resultados, muito semelhantes ao anterior, deste exercício deixam bastante claro que a marca IPAM está associada ao ensino do marketing, com um carácter muito prático e inovador, repetindo-se o resultado da alínea anterior onde se obtiveram respostas ligadas à área de ensino, inovação, ensino prático e ligação ao mercado de trabalho.

“Faculdade de marketing, sem dúvida.” – **FG2**

“(...) o IPAM é uma escola de marketing.” – **FG8**

“(...) eu disse que era uma escola de referência de marketing.” – **FG6**

“Eu disse que o IPAM era muito trabalhoso e muito prático. Estamos sempre cheios de testes (...), de trabalhos e estamos sempre a fazer coisas... reuniões, trabalhar, preparar e a investigar.” – **FG5**

“Eu disse que achava que o IPAM era inovar, que se diferencia de todas as faculdades” – **FG4**

“Aqui foi muito simples, é uma escola de marketing. Foi o que pensei logo em primeiro.” – **FG3**

“Eu pus uma escola de marketing.” – **FG1**

“Destaquei o ensino prático, e de uma forma positiva, dão-nos casos práticos de empresas e isso é muito bom para aplicarmos os conhecimentos que temos.” – **FG7**

c) Se pudesse mudar algo no IPAM...

Nesta questão obtiveram-se múltiplas respostas das quais se podem destacar algumas. A própria natureza da questão fazia prever que fossem dadas respostas negativas, pelo que estas eram expectáveis, levando a que os participantes tivessem que pensar em situações menos agradáveis ou experiências menos positivas no IPAM. Os serviços académicos foram os mais referidos e os participantes mencionam ter tido más experiências ou não sentirem muita simpatia por parte dos colaboradores.

“Os serviços administrativos, onde tive uma má, uma péssima experiência – **FG9**

“Simpatia dos funcionários, desde a secretaria (...)” – **FG7**

“Os serviços académicos” – **FG3**

“Mudava os serviços académicos” – **FG2**

A segunda mudança mais referida pelos participantes foi a disponibilidade das salas.

“Muitas vezes eu e o meu grupo queríamos vir para aqui trabalhar e não pudemos (...). Precisamos de um espaço privado para nós e (...) todas estão ocupadas.” – **FG7**

“Há muitos problemas em termos de salas para estudar e para fazer trabalhos. Às vezes nós não conseguimos estudar com aquele barulho todo na sala de estudo.” – **FG5**

Também vários participantes referiram que mudariam as metodologias de ensino. Os participantes reconhecem a importância do ensino prático do IPAM, mas demonstram algum desagrado com a falta de conceitos teóricos.

“Eu percebo que seja uma escola muito prática mas eu acho que é pratica de mais (...)” – **FG4**

“Deviam haver dois contextos: primeiro contexto o teórico e depois o prático” – **FG2**

“(…) a forma como as aulas são lecionadas. Quando digo lecionadas é também como são organizadas. Acho que se pudesse mudar algo era isso que mudava imediatamente.” – **FG1**

Os participantes referem que mudariam docentes. Apesar de se referirem à pedagogia ou organização, a mudança do corpo docente não foi muito discutida nem pareceu assumir grande relevância durante toda a discussão.

“Eu escolheria professores com pedagogia. O professor de quem eu mais gostei (...) ele chegava e tinha tudo estruturado, organizado (...) seguiu passo a passo e bem. – **FG8**

“Mudava vários professores e o método de ensino.” – **FG4**

Outra mudança, referida pelo participante FG7, prende-se com o estacionamento – “Falei do estacionamento (...). Os professores estacionam no nosso estacionamento cá fora e podiam perfeitamente fazê-lo cá dentro”. É referida também a não existência de uma reprografia na instituição (“e além de não termos uma fotocopiadora para nós – FG2”).

O participante FG6 refere na sua resposta que não mudaria nada na instituição: “(...) eu não tenho nenhuma razão de queixa, nem a nível dos professores, nem a nível dos funcionários, lá está, (...) sempre foram muito simpáticos por isso não tenho razão de queixa”.

d) Se eu fosse Diretor do IPAM

As respostas a esta questão são bastante semelhantes à anterior. Verifica-se que os participantes, caso fossem diretores do IPAM, mencionam a prestação de um serviço com mais qualidade, maior interação entre anos e cursos, realização de eventos, metodologias de ensino, propinas, simpatia, acolhimento e alterações nos planos curriculares. Parece haver aqui uma intenção de sugerir melhorias à instituição, mas que não demonstram desagrado pela experiência vivida. Alguns participantes tecem elogios à instituição e reconhecem a sua importância. Pelos resultados apresentados nota-se mais uma preocupação na melhoria do que uma crítica ou uma experiência negativa.

“Tentaria ter um serviço com mais qualidade (...) e averiguar se (...) os alunos (...) estão satisfeitos com o serviço, não só da parte do ensino.” – **FG9**

“Agia constantemente sobre o *feedback* dos alunos para melhorar a instituição.” – **FG1**

“Propunha criar encontros, para interagir, ouvir as pessoas.” – **FG8**

“Continuava a fazer o marketing que eles fazem, eu acho que funciona perfeitamente. (...) seria mais aberta ao que os alunos dizem.” – **FG7**

“Continuava no caminho que o IPAM está, ou seja, é uma escola de referencia de marketing. (...) mas tentava melhorar algumas coisas, nomeadamente (...) mais seminários, mais conferencias, interação dos alunos. (...) tentava reduzir as propinas, estão um pouco elevadas.” – **FG6**

“Fazia aqui alterações no plano curricular. Eu acho que só acrescentaria uma coisa (...) uma disciplina de workshops e palestras (...).” – **FG3**

“Mudava (...) os programas. O mestrado onde não há nem sequer uma cadeira de marketing digital.” – **FG2**

e) O IPAM deu-me...

Com esta questão pretendia-se avaliar a reputação do IPAM nos consumidores, de acordo com a informação que foi recolhida de Conard e Conard (2000). Os autores referem que um a facilidade de conseguir um bom emprego após a formação é o atributo mais importante no que diz respeito à construção da reputação de uma IES e neste caso a grande maioria das respostas corrobora os autores:

“O IPAM deu-me mais algumas ferramentas e apoio para o trabalho (...).” – **FG9**

“Está a dar-me novas competências para voltar a inserir-me no mercado de trabalho.” – **FG8**

“(...) abriu-me muitas portas e novos caminhos e também a oportunidade de conhecer muita gente que me pode trazer grandes oportunidades no futuro” – **FG6**

“O IPAM deu-me mais conhecimento do mercado de trabalho. Acho que o IPAM é muito reconhecido no mercado de trabalho e isso é muito importante para mim.” – **FG4**

“Não arranjei emprego na (...) devido ao IPAM (...) mas quando veio à baila, era uma escola que todos conheciam, o que não acontecia se calhar com o ISCAP. Ou seja, noto que tem prestígio no mercado.” – **FG3**

4.3.5.2. Elementos simbólicos

Como referido anteriormente, os elementos simbólicos de uma marca fazem parte da sua representação, segundo Bennett e Ali-Choudhury (2009) e são compostos pelos seus

elementos visuais e estéticos. Depois de entendidos os elementos simbólicos da marca por parte do IPAM, importa analisar a mesma questão, mas, desta vez na perspetiva dos alunos.

As respostas dos participantes a esta questão são muito semelhantes: a cor branca foi referido por alguns deles, tendo recebido a concordância dos restantes participantes. O edifício também foi discutido, com opiniões positivas por parte dos presentes. De forma negativa surgiu o estacionamento.

“Do branco (...) isso é bom (...) nem desconcentra. Como é branco, é uma cor muito neutra e imparcial. As pessoas estão focadas no professor (...).” – **FG5**

“Minimalista. (...) eu gosto do design no IPAM, muito simples” – **FG7**

“As janelas. Como o professor sempre dizia, dá pra ver o mundo” – **FG3**

“O parque de estacionamento é nojento.” – **FG3**

4.3.5.3. Rostos da Marca

Os rostos de uma marca estão profundamente ligados com o nome da própria marca e às suas características emocionais e racionais (Bulotaite, 2003; Orîndaru, 2014). Neste caso, quis-se perceber que rostos estariam associados à marca IPAM por parte dos alunos. Aqui também as respostas são muito semelhantes e todas as pessoas referidas são colaboradores do IPAM. Nota-se nas respostas dos participantes que os principais rostos associados à marca são as pessoas que os alunos encontram primeiro quando chegam à instituição: o Sr. Araújo e Dona Fátima.

“Sr. Araújo. (...) cinco estrelas.” – **FG9**

“Sr. Araújo. (...) acho que o Sr. Araújo é uma pessoa espetacular, sempre disponível, sempre brincalhão com as pessoas, pelo menos eu tive essa experiência. Lidei com ele, o ano passado, e ele estava aí no noturno e era sempre com ele que falávamos. Era sempre disponível.” – **FG3**

“Para mim, é a Dona Fátima.” – **FG6**

“A primeira pessoa que eu encontro logo de manhã é a Dona Fátima.” – **FG7**

“É a Dona Lurdes.” – **FG3**

4.3.5.4. Processo e atributos de Escolha

O processo e atributos de escolha de uma IES são cruciais para as instituições e é nesta fase que estas devem intervir para que, perante cada vez mais alternativas (Orîndaru, 2014), o possível aluno as escolha em detrimento de outras. É na fase do processo de escolha pelos alunos que o marketing assume uma importância maior para as IES, como referem Naude e Ivy (1999).

Os participantes referem neste ponto vários atributos de escolha: o mais mencionado foi a recomendação (influência de pessoas significativas, como familiares e amigos), mas também a facilidade de entrada na instituição, a vertente prática ou por sugestão da entidade patronal.

- **Influência das pessoas significativas**

“O meu irmão estudou aqui e falou bem. E acho que cada vez mais o IPAM está a ser recomendado por aí (...).” – **FG2**

“Tinha uma amiga que também andava aqui.” – **FG3**

“Colegas que já cá estavam.” – **FG1**

“Ela conhece a (...) e foi uma das primeiras pessoas que me vendeu o IPAM quando eu estava indecisa sobre a minha licenciatura. A minha mãe tem uma ótima imagem do IPAM, o meu pai também, aliás, (...) está cá a tirar a licenciatura.” – **FG7**

- **Facilidade de Entrada**

“Para entrar aqui é fácil.” – **FG2**

“Eu candidatei-me à FEP também (...) e não entrei. Mas antes de saber que não tinha entrado o meu pensamento foi – se não entrar vou me candidatar ao IPAM porque sei sempre que entro.” – **FG7**

- **Vertente Prática**

“Foi pela vertente prática também. E pelo facto de estar em contacto com as empresas. E por ser uma referência.” – **FG6**

“Eu também escolhi por isso, principalmente. Na altura eu não sabia se ia ser fácil (...) mas aquilo que me disseram (...) foi que era muito difícil em termos de trabalho e acho que toda a gente concorda com isso.” – **FG3**

- **Sugestão da entidade patronal**

“No meu caso foi a entidade patronal.” – **FG9**

Estes resultados vão de encontro ao que refere Chapman (1981), quando afirma que processo de escolha de uma IES é uma combinação da influência de pessoas significativas (neste caso familiares e amigos) e características da instituição (ensino prático e plano curricular). Como referido anteriormente, a influência das pessoas significativas (familiares e amigos) é uma das categorias do modelo de escolha de uma IES, definido por Punj e Staelin (1978), num dos estudos pioneiros realizados nesta área.

Também se corroboram os autores Ali-Choudhury et al. (2009) que referem a facilidade de entrada na instituição e a ligação aos empregadores e empresas de prestígio como fatores que contribuem para a perceção positiva da marca nos futuros estudantes. Também a linha de pensamento de Chen (2007) vai de encontro aos relatos dos participantes, no que diz respeito ao plano curricular das instituições como fator de decisão de escolha.

4.3.5.1. Mercado de Trabalho

A relação com o mercado de trabalho foi uma temática muito discutida durante o *focus group*, numa altura em que existe uma dificuldade muito grande das empresas contratarem diplomados (Urbano, 2011) e quando alguns autores referem que existe uma dicotomia entre as IES e o mercado de trabalho (Navarro et al., 2009).

Nesta fase do *focus group* questionaram-se os participantes sobre as suas perspetivas após a sua formação e de que forma o IPAM iria influenciar o seu percurso profissional. Desde o desenvolvimento de projetos profissionais pessoais até ao conseguir emprego, todos os

participantes concordam que terem estudado no IPAM lhes deu uma possibilidade de conseguir um emprego, que não teriam noutra instituição. A valorização que o IPAM deu ao seu *Curriculum* é muito referido e os participantes sentem-se mais preparados para ingressar no mercado de trabalho, devido à vertente prática da sua formação.

“Eu queria construir um projeto próprio (...). A gestão de marketing pode dar-me algum conhecimento que não tinha para a realização de um projeto que tinha pensado.” – **FG9**

“Era o que estávamos a falar... do prestígio no mercado de trabalho e do renome e notoriedade do IPAM.” – **FG5**

Toda a gente concorda com o FG5? – **Moderador**

Todos os participantes referem que sim.

“Mas também por causa da área em si, que é uma área que (...) dá mais empregabilidade.” – **FG7**

“Eu acho que o facto de ser super trabalhoso já dá...” – **FG5,**

“Dá uma perspetiva do que vamos fazer a sério!” – **FG2**

4.3.6. O fator localização

A localização das IES foi um dos atributos com mais destaque durante a revisão da literatura. Os autores Kotler e Fox (1994) referem a localização como uma forma de diferenciação de uma IES. Chapleo (2010, p. 179) também refere este atributo, afirmado que tem uma associação evidente com uma IES de sucesso. Já Chen (2007) declara que a localização interfere na decisão de escolha de uma IES e Ali-Choudhury et al. (2009) que demonstra na sua investigação que a localização é um atributo que influencia a percepção da marca nos futuros estudantes.

Assim, sendo esta uma temática importante e muito discutida durante a recolha dos dados, fez-se uma análise conjunta das entrevistas e *focus group* desta temática, mostrando diferenças ou semelhanças entre a instituição e os seus estudantes.

No que diz respeito ao *focus group*, este tema foi muito debatido havendo opiniões mistas em relação à localização do IPAM. Alguns participantes referiram não gostar da localização atual

da instituição, tendo outros referido que a localização era boa e a instituição estava próxima do tecido empresarial.

“A localização é péssima.” – FG5

“Para mim é ótima.” – FG7

“O metro está ali, mas quer dizer, são 15 minutos a pé. Quando está a chover é um problema. Eu acho que isto está mesmo mal localizado. (...) eu acho que a localização anterior era melhor. O metro saía lá à porta.” – FG5

“Por um lado, eu acho que aqui nesta zona (...) estão bem localizados por estarem muito próximos das empresas.” – FG5

“Uma pessoa vai ali à janela e vê as empresas todas (...) o tal contacto com as empresas (...).” – FG5

“Eu gosto porque vivo mesmo aqui pertinho.” – FG7

Os colaboradores do IPAM responderam também a esta questão sobre a localização. O entrevistado E2 começa por admitir que “a localização é um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma IES”, acrescentando que “eu achei que este sítio não era bom (...) não estamos na zona mais charmosa da cidade” mas que “o facto de estarmos aqui também contribui para a ideia que somos distintos dos outros (...), isso é bom para a localização do IPAM porque tem muitas empresas importantes aqui à volta”. A mesma opinião é partilhada por E3 ao referir que por “não ser muito longe de casa” e “estar aqui ao lado das empresas foi estratégico” mas refere que tem algumas dúvidas “se os alunos percebem e valorizam isso”. Segundo o entrevistado, os alunos “gostariam de estar num sítio onde houvessem mais serviços com mais jovens perto”.

Os entrevistados vão de encontro ao que refere Chapleo (2010, p. 179), quando refere que as IES têm o poder de transformar o local onde estão inseridas. E1 refere que “as coisas alteram-se com o movimento dos alunos mas depois com as relações que se vão criando” enquanto que E2 afirma que “nós viemos animar a zona, honestamente (...) e portanto eu acho que os nossos vizinhos estão muito contentes por nós estarmos aqui hoje” mas também refere que a mudança de localização foi prejudicial para Matosinhos. Já E3 afirma que a IES também pode ter um impacto negativo na transformação que faz na zona em que está inserida – “transforma de tal maneira que os automóveis que estão aqui... pro negativo” mas

também de forma positiva, afirmando que “traz outro ambiente” e “o facto de ter sempre jovens aqui à volta também é interessante”.

4.3.7. A Marca IPAM na perspetiva do Mercado de Trabalho

A absorção dos alunos pelo mercado de trabalho é, neste momento, um dos grandes desafios das IES. A não atratividade dos alunos de uma IES pelo mercado poderá influenciar de forma negativa a reputação do próprio sistema de ensino superior (Urbano, 2011). Assim importa, mesmo que de forma muito breve, perceber como é vista a marca IPAM pelo mercado de trabalho.

4.3.7.1. Associações à Marca IPAM

A marca nas IES é um elemento que os entrevistados reconhecem que está a ganhar muita importância. A marca IPAM segundo o E8 “está muito associada ao marketing”. Segundo o entrevistado, quando a empresa procura marketing surge logo a marca IPAM. Adianta ainda que “se calhar não pensamos em outras instituições e o nome que nos vem à cabeça é muito o IPAM” e que “é uma marca que eu acho que está reconhecida no mercado”. Já o E7 refere que a marca IPAM “alia o conhecimento teórico à prática, procurando uma estreita relação com a realidade das empresas”. O entrevistado reconhece o valor da sua equipa docente “altamente qualificada”, “especialistas em diferentes áreas profissionais e provenientes de vários sectores empresariais, numa ligação estreita ao universo empresarial”.

4.3.7.2. Relação da Empresa com o IPAM

Os dois entrevistados possuem relações estreitas com o IPAM, como passam a descrever. O E7 descreve a relação da sua empresa com o IPAM como bastante duradoura – “A relação do (...) com o IPAM tem quase uma década. São já muitos os quadros do (...) que foram alunos desta instituição de ensino”. Acrescenta ainda que “todos os anos integramos na realidade das nossas empresas vários alunos em estágio curricular e/ou profissional, sendo que na sua grande maioria têm evoluído e com carreiras bem-sucedidas”. O E8 refere que a sua empresa “estabelece aqui uma relação muito próxima naquilo que são divulgações, inicialmente. (...) participamos em alguns eventos e também integrar estudantes do IPAM em processos de recrutamento”.

4.3.7.3. Elementos simbólicos da marca IPAM

No que diz respeito aos elementos visuais e simbólicos da marca IPAM, o E7 refere que a marca lhe lembra “marketing em ação nas empresas” acrescentando que o “logótipo em forma de casa e o amarelo torrado, estão salientes na minha memória”. Já E8 refere o edifício com elemento visual mais marcante: “penso no IPAM e penso logo que tem um edifício muito bonito. (...) primeiro elemento sim, sem dúvida”.

4.3.7.4. Promessas e realidades da marca IPAM

No respeitante às promessas da marca IPAM, E7 fala em “profissionais dinâmicos, apaixonados e aguerridos” que “quando chegam às empresas trazem muita vontade de aplicar na prática o que aprenderam” e “que não se inibem de pôr mãos à obra”. Já E8 admite que a marca lhe faz uma promessa de “muito acompanhamento”. Segundo o entrevistado a marca promete acompanhar a integração dos estagiários e perceber a sua evolução na empresa.

No que diz respeito às realidades, E7 refere que “salvo muito raras exceções e, pela minha experiência enquanto acolhedora de alunos IPAM desde 2008” as promessas da marca são tornadas realidades após contratação de colaboradores/estagiários.

O entrevistado 8 acrescenta mais informação no que diz respeito à realidade de relacionamento entre a instituição e a empresa, referindo “alguma dificuldade em termos burocráticos naquilo são a admissão de estágios, porque tem que ser validados em Espanha ou em França (...). Demora um bocadinho esta articulação”. Esta burocracia começou a ser notada “quando houve (...) a aquisição do IPAM”. Acrescenta ainda que “este processo tem que ser agilizado”. Apesar de demonstrar compreensão sobre os processos administrativos, refere que esta burocratização parece ser “um entrave para a entrada dos estagiários” e que o processo de colocação de um estagiário do “IPAM demora um bocadinho mais tempo”. Esta dificuldade burocrática merece algum destaque pois segundo o entrevistado “pode vir a ser um impedimento futuro (...) hoje vivemos um bocadinho num ritmo muito acelerado nas empresas e (...) o que nós queremos é diminuir a burocracia (...) temos que tentar colmatá-la e agilizar ao máximo”.

4.3.7.5. Diferenciação da Marca IPAM

A este respeito os entrevistados concordaram na sua resposta. E7 valoriza os alunos de forma individual referindo que “de todas as instituições saem bons e maus profissionais” e “o sucesso de cada aluno (...) depende dele e da forma como aproveitou o conhecimento adquirido”.

E8 refere-se à melhor preparação dos alunos IPAM para o mercado de trabalho – “eu acho que se calhar prepara melhor os alunos para aquilo que é o mercado de trabalho” – referindo-se de forma positiva à forma como “há algum cuidado e alguma preparação” dos alunos para “conhecer a empresa e mostrar que de facto de estão interessados na oportunidade, face a outras instituições”. Este entrevistado refere ainda que o *“feedback”* que nos têm dado [dos alunos do IPAM] é positivo e por isso é que continuamos também a recrutar pessoas do IPAM”.

O E7 também aborda as ferramentas que são dadas aos estudantes do IPAM referindo que estas são “nomeadamente a forte ligação às empresas e uma componente de trabalho prático muito forte”. Acrescenta que “pela experiência que tenho de outras IES, o IPAM é referenciado nesta capacidade de fácil adaptação à dinâmica diária das empresas e de por mãos à obra”.

4.3.7.6. Lacuna entre a oferta e procura no IPAM

No que diz respeito à lacuna entre a oferta e a procura o E7 acha que o IPAM ainda sofre “dessa realidade” referindo-se à não compreensão na totalidade da função do marketing numa empresa – “em muitas empresas, o marketing ainda é reduzido à publicidade, muitas vezes associada a grandes investimentos (...) também é confundido com atividade comercial”. O entrevistado avisa que o “marketing tem que se afirmar na gestão e liderança e não tanto apenas na sua componente operacional”.

Já o E8 responde à questão da lacuna entre a oferta e procura por parte do IPAM realçando a componente prática e ligada às empresas da instituição referindo que com o trabalho prático e de casos reais dos alunos em aula, primeiro, “as empresas agradecem” e os alunos “já vão melhor preparados (...) e motivados”. Realça o entrevistado que “isso é fundamental” aconselhando todas as IES a se adaptarem ao mercado de trabalho e perceber quais são as

suas dificuldades reais e “não estarem presos ao que é o desenvolvimento científico das coisas”.

4.3.7.7. Competências procuradas

Nesta fase perguntou-se aos entrevistados que competência procuravam quando contratavam para as suas empresas. As competências transversais e as *soft skills* foram muito referidas notando-se aqui uma maior valorização destas competências do que das competências técnicas ou grau académico.

Estas competências estão resumidas na tabela 8:

Tabela 8 - Competências procuradas pelo mercado de trabalho

Entrevistado 7	Entrevistado 8
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência, resiliência e criatividade • Capacidade de planeamento, organização e resolução de problemas • Bom senso • Sentido prático e de eficácia • Integridade e lealdade • Reconhecimento dos pontos fortes e fracos • Amabilidade e generosidade • Espírito de família • Capacidade de trabalhar em equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Espírito de equipa • Empreendedorismo • Capaz de ir mais além do solicitado • Bom relacionamento • Capacidade de comunicação • Vestir a camisola pela empresa

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita às competências procuradas pelos entrevistados, os dois entrevistados das empresas reconhecem que os alunos do IPAM encaixam nas suas competências procuradas. O E7 refere que os alunos do IPAM que são contratados pela sua empresa “se adaptam facilmente à dinâmica diária das empresas e estão dispostos a por mãos à obra” reiterando que estes “não são os mais indicados para tarefas rotineiras e fortemente administrativas, nem para lideranças autocráticas”. O E8 concorda afirmando que “Sim, conseguem. Até porque temos retenção de alguns alunos connosco, portanto conseguem” encaixar-se nas competências procuradas pelas empresas.

4.3.7.1. Perfil do profissional de marketing

O perfil de um profissional de marketing é, segundo os entrevistados, alguém que “tem uma missão, planeando cada etapa, resolvendo problemas e, com bom senso, admite os seus pontos fortes e fracos, trabalha em equipa e produz trabalho eficaz e eficiente sem medo para assumir riscos e com força interior para não desistir na adversidade” – E7 e, na opinião do E8, uma pessoa que seja capaz de mostrar “que ultrapassa as adversidades e que não é uma pessoa *problem thinking* mas que é uma pessoa que pensa em soluções”.

Os entrevistados acrescentam que aos profissionais que saem hoje das IES lhes falta a capacidade de adaptação, como refere E8 “eu quero muito trabalhar nesta área mas sou capaz de me adaptar a outras” mas que estas situações estão a melhorar à medida que “algumas faculdades incentivam (...) estágios internacionais obrigatórios (...) ou alunos a procurarem locais onde possam aprender em contexto de trabalho”. O E7 acrescenta que para além das IES dotarem os alunos “de competências técnicas, é preciso trabalhar a atitude, ou seja, a componente comportamental (...), permanecer curioso, saber partilhar e saber estar”

5. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

Este capítulo, que encerra a dissertação, começa com a resposta aos objetivos específicos da investigação colocados inicialmente. Aproveita-se para tecer algumas reflexões provenientes dos resultados obtidos. O capítulo termina com as conclusões, contribuições do estudo, limitações, recomendações e pistas de investigação futura.

5.1. Resposta aos objetivos da investigação

O objetivo desta dissertação foi determinar quais são os atributos que constituem a marca IPAM na ótica do IPAM como fornecedor, do aluno enquanto consumidor e do mercado de trabalho. Os objetivos específicos eram identificar os elementos que compõem a marca IPAM, compreender os atributos de escolha por parte do aluno e inferir os elementos da marca mais valorizados pelo mercado de trabalho, após se ter verificado pela revisão da literatura que não existiam estudos que integrassem a instituição, o aluno e o mercado de trabalho na análise de uma marca IES.

5.1.1. Objetivo Específico 1: Elementos que compõem a marca IPAM

a) Pelo IPAM (fornecedor)

A importância da marca IES é reconhecida pelo IPAM e a sua estratégia está bem delineada e presente nos seus colaboradores. A marca IPAM é essencialmente uma marca de ruptura, que se diferencia das restantes marcas IES pela sua especialização no ensino do marketing e pelo seu posicionamento mais irreverente. A atmosfera geral da marca é diferente, praticada ao nível da proximidade com os públicos, extremamente ligada e reconhecida pelo mercado de trabalho, dinâmica, inovadora, criativa, com um ensino prático e real. A diferenciação da marca é feita ao nível da modernidade, da ruptura com o mundo académico tradicional, pela qualidade do seu ensino, espírito prático e empreendedor, mais acessível e cortês e com docentes especializados e experientes nas áreas que ensinam. Os eventos realizados também diferenciam a marca IPAM das restantes. O edifício e o slogan são os principais elementos simbólicos da marca.

Como atributos da marca IPAM destacam-se o ambiente geral – a marca é aberta, simpática e transmite uma atmosfera de proximidade e familiaridade com os seus alunos e colaboradores. É uma marca fortemente ligada ao mercado de trabalho, indissociável das empresas que utiliza uma metodologia prática para transmitir conhecimento real aos seus alunos e ao mesmo tempo manter uma estratégia de proximidade com o mercado.

b) Pelo Aluno (consumidor)

Na perspetiva do aluno, enquanto consumidor, a marca IPAM está muito ligada ao ensino do marketing e esta especialização é reconhecida pelos alunos. É reconhecido o prestígio da marca e a sua valorização pelo mercado de trabalho e esta ligação às empresas é muito positiva para os alunos.

A vertente prática da marca, apesar de valorizada, é considerada insuficiente para os alunos que demonstram que falta alguma transmissão de conhecimento teórico em algumas unidades curriculares.

A marca IPAM dá aos seus alunos novas competências e oportunidades e estes reconhecem que o seu prestígio lhes poderá abrir novas portas bem como dar-lhes novas ferramentas para encarar o mercado de trabalho. A formação prática dá aos alunos do IPAM uma preparação maior para realizar tarefas de marketing no mundo empresarial bem como a possibilidade de ter uma carreira que outra IES não lhes daria.

A marca é representada visualmente na mente dos seus consumidores essencialmente pelo edifício e design minimalista.

Os principais rostos da marca são as pessoas de contacto, aqueles que dão as boas vindas aos alunos todos os dias – o Sr. Araújo e a Dona. Fátima.

5.1.2. Objetivo específico 2: Atributos de escolha por parte do aluno

Os atributos de escolha da marca IES IPAM pelos alunos são a recomendação de familiares e amigos, muitos deles *alumni* do IPAM ou atuais alunos que no seu círculo de amizades transmitem informações sobre a instituição. O ensino prático também é um dos atributos de escolha por parte dos alunos, que procuram mais do que aprender os conceitos teóricos, saber colocá-los em prática. A facilidade de entrada na instituição é outro dos atributos de escolha – os estudantes reconhecem que é fácil ingressar no IPAM.

5.1.3. Objetivo específico 3: Atributos da marca IPAM mais valorizados pelo mercado de trabalho

O mercado de trabalho valoriza os alunos do IPAM e constata que muitos deles que ingressaram nas empresas conseguiram carreiras bem-sucedidas, cumprindo as promessas que a marca IPAM lhes fez no que diz respeito à vontade de aprender, dinamismo e capacidade técnica dos seus alunos.

O ensino prático do IPAM é reconhecido e valorizado pelo mercado de trabalho. Os alunos parecem ter uma melhor preparação técnica para a vida profissional tendo os entrevistados notado que existe um trabalho muito grande de preparação para a vida ativa. As ferramentas de trabalho que foram transmitidas aos alunos e a forte componente prática do ensino da marca são muito valorizados. A facilidade de adaptação é um dos atributos mais valorizados pelas empresas.

5.2. Contributos Teóricos e Práticos do Estudo

A presente dissertação contribui, cientificamente, para o aprofundar dos conhecimentos na área do ensino superior, das marcas IES e do relacionamento das IES com o aluno e o mercado de trabalho.

A nível teórico, começa-se por caracterizar a marca das IES acrescentando a dimensão mercado e sociedade à definição de marca IES proposta por Ali-Choudhury et al. (2009). Assim, propõe-se que a marca IES seja definida como uma manifestação dos recursos da instituição que os distinguem de outros e refletem a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos alunos, **mercado de trabalho e da sociedade** e gerar confiança na capacidade de oferecer um certo tipo e nível de ensino.

À diferenciação da oferta das IES, proposta por Kotler e Fox (1994), considera-se que além dos elementos referidos pelos autores (localização, qualidade, natureza do plano de estudos, realização pessoal dos diplomados, tecnologias utilizadas ou disponíveis, atmosfera geral da instituição, preço, cortesia, responsabilidade, competência e formação do pessoal e eventos realizados), as IES devem diferenciar a sua oferta através do **ensino prático e aproximado às empresas**.

Os atributos referidos por Chapleo (2010, p. 179), com associação evidente com uma IES de sucesso, refletiram no geral os resultados desta investigação, essencialmente no que diz respeito à visão clara e apoio da liderança – reforça-se aqui a importância do reconhecimento dos líderes das IES para a nova fase que as instituições vivem e para a importância do conhecimento e estudo das suas marcas.

No que respeita à empregabilidade, os resultados vão de encontro a Conard e Conard (2000), verificando-se que a empregabilidade após a conclusão da formação académica é um dos atributos mais importantes para uma IES. Pelo contrário, não se verificaram nestes resultados semelhanças com um estudo realizado no Norte de Portugal por Simões e Soares (2010). Ao contrário dos autores, neste estudo não se verificou que a proximidade geográfica era o atributo mais importante para escolha de uma IES,

Os resultados apresentados correspondem ao que referem Navarro et al. (2009) nos seus estudos. Verificou-se que as competências metodológicas (aplicar a teoria à prática, pensar de forma lógica e crítica, adaptação, criatividade e aprendizagem contínua) são as competências mais procuradas pelas empresas. Este resultado é de extrema importância pois o não reconhecimento das competências metodológicas pelas IES poderá levar a uma falta de atração por parte das empresas.

Por outro lado, a nível prático, entende-se que tendo estudado o caso do IPAM, os resultados serão úteis para a instituição. Mesmo que não sejam generalizáveis às IES em geral, este estudo permite identificar várias dimensões para uma análise por parte de outras instituições com resultados interessantes. As mesmas, podem beneficiar desta dissertação na medida em que poderão identificar atributos que são relevantes na escolha de uma IES pelos estudantes, possam delinear programas de marketing e comunicação ajustados. O processo de candidatura dos alunos às IES decorre durante pouco tempo ao ano, pelo que eficácia das ações de marketing e comunicação bem como a existência de uma marca forte e reconhecida são essenciais.

Com este estudo pretende-se também abrir uma discussão para que as IES possam modificar, alterar e modernizar os seus planos de curso dando aos alunos o conhecimento técnico e prático que as empresas procuram.

5.3. Reflexões Finais

Com o presente estudo pretendeu-se determinar os elementos que constituem uma marca IES, através do estudo de caso do IPAM. Esta dissertação baseou-se fortemente em estudos muito relevantes realizados a nível internacional (Ali-Choudhury et al., 2009; Bennett & Ali-Choudhury, 2009; Chapleo, 2005, 2010, 2015; Chapman, 1981; A. P. Duesterhaus & M. Duesterhaus, 2014; Judson et al., 2008; Orîndaru, 2014; Punj & Staelin, 1978) com a inclusão do elemento “mercado de trabalho”, devido à importância crescente que as empresas têm para as IES.

Assim, explorando referências dos autores mais relevantes da área, pretendeu-se determinar os atributos que constituem a marca IPAM na ótica do IPAM enquanto fornecedor, do aluno enquanto consumidor e do mercado de trabalho procurando, através de entrevistas e *focus group*, confirmar ou não os estudos dos autores, fazendo também uma análise descritiva dos elementos da marca, sendo possível traçar uma série de conclusões.

Começou-se por perceber que o sector do ensino superior precisa de crescer tendo em conta a dimensão do país e as necessidades de Portugal a nível de escolarização. Alguns fatores têm impedido este crescimento, nomeadamente os fatores demográficos (redução da taxa de natalidade e envelhecimento da população) e as transformações no ensino (o surgimento de percursos alternativos ao ensino superior, mais profissionalizantes e práticos e o autodidatismo). Esta redução de alunos leva a que existam sérias dúvidas sobre a sustentabilidade das IES (especialmente nas IES privadas). Verifica-se também que existem desequilíbrios em Portugal no que diz respeito ao crescimento das IES e das vagas que levam a que não exista absorção de muitos candidatos pelo mercado de trabalho. A falta de atratividade internacional do sistema de ensino superior português é apontada como um dos motivos para o fraco crescimento do número de estudantes. No entanto, ao contrário do que se pensava inicialmente, não se verifica um descrédito no ensino superior – este continua a ser uma vantagem competitiva para alunos e empresas, mas a capacidade técnica e prática surge como um elemento importante que se sobrepõe ao grau académico. O desemprego e o trabalho precário contribuem para que o ensino superior tenha uma imagem mais negativa e deixe de ser visto como crucial no percurso cívico e académico dos cidadãos.

A existência de um *gap* entre a oferta das universidades e a procura por parte do mercado de trabalho não foi consensual, apesar de se reiterar que a formação dos alunos é muitas vezes diferente das necessidades das empresas. Destaca-se que muitas IES não acompanharam a evolução do mercado, formando pessoas sem ter em conta as necessidades do mercado. Percebeu-se pela análise feita que o mercado de trabalho também ainda não se modernizou o suficiente em relação a outros países, para entender a importância de certas áreas de conhecimento. O papel das IES é fundamental para que exista uma redução deste *gap*.

A utilização de estratégias de marketing pelas IES é considerada positiva e essencial para entendimento do mercado e dos alunos. A utilização destas estratégias permite competir pelos alunos da mesma forma que as empresas competem pelos seus potenciais clientes. Neste sentido, a consciência da importância das marcas IES está a crescer e é claro que, quer para os alunos, quer para o mercado de trabalho, a marca tem um papel fundamental na divulgação da sua oferta e dos seus diplomados.

A marca IPAM é vista pela instituição e pelos seus alunos de uma forma muito semelhante: especializada em marketing, diferenciada das restantes IES, reconhecida pelo mercado de trabalho e com um ensino muito prático, atual e próximo das empresas.

A importância da marca e a estratégia da mesma é reconhecida pela liderança que consegue transmitir aos colaboradores uma cultura organizacional diferente. No entanto, permanecem dúvidas na concretização dos objetivos da liderança, por parte dos colaboradores.

A localização da IES não obteve concordância por parte dos alunos. É reconhecida a proximidade às empresas mas a rede de transportes públicos não é a ideal. A própria IES admite que nem todos os alunos valorizam ou entendem a proximidade às empresas. Por outro lado, reconhece-se que tal como o referido por Chapleo (2010, p. 179), a presença de uma IES consegue mudar o local onde está inserida.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, verifica-se uma associação do IPAM ao marketing. Conclui-se que existe um reconhecimento elevado da marca, dos seus colaboradores e alunos e é valorizada a ligação às empresas. As promessas da marca e as realidades que transmite ao mercado de trabalho não são muito díspares. Apesar de alguns entraves burocráticos decorrentes da aquisição do IPAM pela Laureate, os profissionais que ingressam nas empresas representam bem as promessas que a marca fez e cumprem as

expectativas. Infere-se que a marca prepara bem os seus alunos e o feedback é muito positivo.

A não compreensão do papel do profissional de marketing pelas empresas é considerada relevante quando se define o *gap* entre a oferta e a procura e a preparação prática e técnica dos alunos parece ser uma solução para evitar que esta diferença seja cada vez maior. As *soft skills* são muito valorizadas pelo mercado de trabalho, sobrepondo-se à capacidade técnica e das tarefas normais de um gestor de marketing.

É neste período de crise, em que a oferta excede em muito a procura e que o desemprego jovem continua a deixar milhares de diplomados fora das empresas, que as IES vivem o seu maior desafio: combater a queda de candidatos, manter e fidelizar os atuais alunos e conseguir com que estes ingressem com sucesso no mercado de trabalho. O trabalho que é feito em torno de uma marca IES ajuda a combater o estado atual do país, mostrando os benefícios que os seus alunos podem trazer para as empresas. Mais do que ensinar os alunos como se faz, é urgente ensinar e colocar os alunos a fazer com casos práticos e reais, com contacto com as empresas e com a sociedade em geral.

LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Esta dissertação teve uma data de início e de fim mas não está dada por terminada com as conclusões, mas sim, pretende iniciar futuras investigações com resultados relevantes para toda a sociedade, que consigam conhecer e melhorar o relacionamento das IES com os alunos e com as empresas e assim aperfeiçoar o ensino, a sociedade e o país.

A procura pelos atributos de uma marca IES deve continuar a ser investigada e desenvolvida, conhecendo-se de uma forma cada vez mais aprofundada as necessidades dos alunos e do mercado de trabalho.

A ligação ao mercado de trabalho ganhou, de forma inesperada, uma grande relevância neste estudo e parece ser fundamental e recomendável a investigação deste grupo bem como da sua importância para as IES e para os alunos, conhecendo de forma aprofundada as suas necessidades, para que se possa combater o desemprego e melhorar a competitividade do país.

Este estudo apresenta também algumas limitações. O facto de a metodologia qualitativa ser limitada no que diz respeito à generalização dos resultados, restringe as conclusões que se podem tirar, mas a profundidade de análise dos dados que se desejava neste estudo só seria possível desta forma.

A recolha de dados com alunos foi feita apenas a partir de um *focus group*, com uma amostra de conveniência composta apenas por alunos de mestrado. Reconhece-se a importância de ter realizado mais *focus group* com diversos alunos diferentes, mas a disponibilidade dos participantes não o permitiu.

As entrevistas ao mercado de trabalho foram em número reduzido, no entanto a importância que a Sonae e o Grupo Salvador Caetano assumem no mercado permitiu explorar em grande pormenor as entrevistas, retirando informação muito importante e útil.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity - Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2012). *Building strong brands*: The Free Press.
- Ali-Choudhury, R., Bennett, R., & Savani, S. (2009). University Marketing Directors' Views On The Components of a University Brand. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 11-33.
- Alves, G. (2005). *Marketing de Serviços da Educação: Modelo de Percepção de Qualidade*. Porto: Edições IPAM.
- Alves, H., Mainardes, W., & Raposo, M. (2010). O marketing no ensino superior: comparativo Brasil-Portugal. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4).
- Ambert, A.-M., Adler, P. A., Adler, P., & Detzner, D. F. (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 879-893.
- American Marketing Association. (2015). Dictionary. Retrieved 05 de Outubro de 2015, from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Bader, G., & Rossi, C. (1998). *Focus groups: A step-by-step guide*: Bader Group.
- Barbour, R., & Kitzinger, J. (1998). *Developing focus group research: politics, theory and practice*: Sage.
- Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107.
- Berry, L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Beyea, S., & Nicoll, L. (2000). Collecting, analyzing, and interpreting focus group data. *AORN journal*, 71(6), 1278-1283.
- Bloor, M. (2001). *Focus groups in social research*: Sage.
- Briggs, S. (2006). An exploratory study of the factors influencing undergraduate student choice: the case of higher education in Scotland. *Studies in Higher Education*, 31(6), 705-722.
- Briggs, S., & Wilson, A. (2007). Which university? A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 57-72.
- Brito, C. (2010). Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 49-63.
- Bulotaite, N. (2003). University Heritage—An Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe, Vol. XXVIII, No. 4, December 2003*, 28(4), 449-454.

- Cardoso, S., Carvalho, T., & Santiago, R. (2011). From Students to Consumers: reflections on the marketisation of Portuguese higher education. *European Journal of Education*, 46(2), 271-284.
- Chapleo, C. (2005). Do Universities Have “Successful” Brands? *International Journal of Educational Advancement*, 6(1), 54-64.
- Chapleo, C. (2007). Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 23-32.
- Chapleo, C. (2008). External Perceptions of Successful University Brands. *International Journal of Educational Advancement*, 8(3), 126-135.
- Chapleo, C. (2010). What Defines “Successful” University Brands? *International Journal of public sector management*, 23(2), 169-183. doi: 10.1108/09513551011022519
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities&quest. *Journal of Brand Management*, 18(6), 411-422.
- Chapleo, C. (2015). Brands in Higher Education: Challenges and Potential Strategies. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 150-163.
- Chapman, D. (1981). A model of student college choice. *The Journal of Higher Education*, 490-505.
- Chen, L.-H. (2007). Choosing Canadian graduate schools from afar: East Asian students’ perspectives. *Higher Education*, 54(5), 759-780.
- Conard, M., & Conard, M. (2000). An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(4), 69-80.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.
- De Souza-Minayo, M. C. (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *de Souza-Minayo MC, compilador. Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, 23, 9-29.
- Decreto Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, 237 C.F.R. § Diário da República: I Série (1986).
- Despacho n.º 8580/2014 de 2 de julho da Ensigest - Gestão de Estabelecimentos de Ensino, S.A., 125 C.F.R. § Diário da República: 2ª Série-E (2014).
- DGES. (2015a). Concurso Nacional de Acesso 2015 em Números. Retrieved 03 de Novembro de 2015, from <http://www.dges.mec.pt/estatisticasacesso/2015/>
- DGES. (2015b). Estudos e Estatísticas. Retrieved 03 de Novembro de 2015, from <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Acesso/Estatisticas/EstudosEstatisticas/>
- Dias, D. (2013). Students' choices in Portuguese higher education: influences and motivations. *European journal of psychology of education*, 28(2), 437-451.
- Duesterhaus, A., & Duesterhaus, M. (2014). Attributes of successful university brands in the USA. *Journal of brand strategy*, 3(2), 169-183.

- Duesterhaus, A. P., & Duesterhaus, M. (2014). Attributes of successful University Brands in the USA. *Journal of brand strategy*, 3(2), 169-183.
- Edmunds, H. (2000). *The focus group research handbook*: McGraw-Hill.
- European University Association. (2011). *Impact of the economic crisis on European Universities* (january 2011). Retrieved from http://www.eua.be/Libraries/newsletter/Economic_monitoringjanuary2011final.pdf?sfvrsn=0.
- Fayrene, C., & Lee, G. C. (2011). Customer-Based Brand Equity: A Literature Review. *Researchers World*, 2(1), 33.
- Gabbott, M., & Sutherland, E. (1993). Marketing information systems in universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(7), 19-28.
- Gatfield, T., & Chen, C.-h. (2006). Measuring student choice criteria using the theory of planned behaviour: The case of Taiwan, Australia, UK, and USA. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 77-95.
- Gray, B., Shyan Fam, K., & Llanes, V. (2003). Branding universities in Asian markets. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 108-120.
- Gray, B. J., Fam, K. S., & Llanes, V. A. (2003). Branding universities in Asian markets. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 108-120. doi: doi:10.1108/10610420310469797
- Greenhalgh, T., & Taylor, R. (1997). How to read a paper: Papers that go beyond numbers (qualitative research). *BMj*, 315(7110), 740-743.
- Harvey, J. (1996). Marketing schools and consumer choice. *International Journal of Educational Management*, 10(4), 26-32.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of public sector management*, 19(4), 316-338.
- IPAM. (2016a). Cursos. Retrieved 12 de Junho de 2016, from <http://www.ipam.pt/porto/cursos>
- IPAM. (2016b). Laureate International Universities. Retrieved 12 de Junho de 2016, from <http://www.ipam.pt/porto/instituicao/laureate-international-universities>
- Janonis, V., & Virvilaitė, R. (2007). Brand Image Formation. *Engineering Economics*(2 (52)), 78-90.
- Judson, K., Aurand, T., Gorchels, L., & Gordon, G. (2008). Building a university brand from within: university administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54-68.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Global Edition*: Pearson Higher Ed.

- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kidd, P., & Parshall, M. (2000). Getting the focus and the group: enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative health research*, 10(3), 293-308.
- Kotler, P., & Fox, K. (1994). Marketing estratégico para instituições educacionais. *São Paulo: Atlas*.
- Krueger, R., & Casey, M. (2002). Designing and conducting focus group interviews. *Social Analysis, Selected Tools and Techniques*, 4-23.
- Las Casas, A. L. (2008). Marketing Educacional: da educação Infantil ao Ensino Superior no Contexto Brasileiro. *São Paulo: Saint Paul*.
- Leão, M. (2007). *O ensino superior politécnico em Portugal: Um paradigma de formação alternativo: Afrontamento*.
- Malhotra, N. (2008). *Marketing research: An applied orientation*, 5/e: Pearson Education India.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*: Bookman Editora.
- Naude, P., & Ivy, J. (1999). The marketing strategies of universities in the United Kingdom. *International Journal of Educational Management*, 13(3), 126-136.
- Navarro, M., Iglesias, M., & Torres, P. (2009). Curricular profile of university graduates versus business demands: Is there a fit or mismatch in Spain? *Education+ Training*, 51(1), 56-69.
- Oliveira, M., & Freitas, H. (2006). Focus Group: instrumentalizando o seu planeamento. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 325-346.
- Orîndaru, A. (2014). Building University Brand through Specific Marketing Instruments. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(2), 249-254.
- Padlee, S. F., Kamaruddin, A. R., & Baharun, R. (2010). International students' choice behavior for higher education at Malaysian private universities. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), p202.
- Popper, K. (2014). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*: routledge.
- PORDATA. (2015a). Alunos matriculados no ensino superior privado: total e por tipo de ensino. Retrieved 05 de Janeiro de 2016, from <http://www.pordata.pt/Municipios/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+privado+total+e+por+tipo+de+ensino-304>
- PORDATA. (2015b). Alunos matriculados no ensino superior: total e por tipo de ensino. Retrieved 05 de Janeiro de 2016, from <http://www.pordata.pt/Municipios/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+tipo+de+ensino-302>
- PORDATA. (2015c). Taxa de desemprego: total e por sexo (%) - Portugal. Retrieved 05 de Janeiro de 2016, from

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

- Punj, G., & Staelin, R. (1978). The choice process for graduate business schools. *Journal of Marketing Research*, 588-598.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.
- Seixas, A. M. (2000). O ensino superior privado em Portugal: políticas e discursos. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), 53-79.
- Sharp, B. (1996). Brand equity and market-based assets of professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), 3-13.
- Simões, C., & Soares, A. M. (2010). Applying to higher education: information sources and choice factors. *Studies in Higher Education*, 35(4), 371-389.
- Stobart, P. (1994). *Brand power*: New York University Press.
- TALENT Universities. (2016). Evolução. Retrieved 19 de Fevereiro de 2016, from http://www.talent-sgps.com/?page_id=1119
- Tavares, D., Tavares, O., Justino, E., & Amaral, A. (2008). Students' preferences and needs in Portuguese higher education. *European Journal of Education*, 43(1), 107-122.
- Urbano, C. (2011). A (id) entidade do ensino superior politécnico em Portugal: da Lei de Bases do Sistema Educativo à Declaração de Bolonha. *Sociologia, Problemas e Práticas*(66), 95-115.
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 9-33.
- Wang, X. (2010). *Institutional recruitment strategies and international undergraduate student university choice at two Canadian universities*.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1), 1-14.

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista ao IPAM

Bloco	Objetivos	Questões	Tópicos
I. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a colaboração no estudo - Informar os objetivos da investigação -Assegurar a confidencialidade e anonimato da entrevista - Informar da gravação da entrevista 		
II. Ensino Superior em Portugal	- Perceber o panorama e evolução do Ensino Superior em Portugal	1. O Ensino Superior tem verificado um fraco crescimento após 2009. O número de vagas é superior ao número de candidatos. Que motivo acha que levou a esta estagnação?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência • Restrições Financeiras • Crise Financeira
		2. O excesso de vagas não ocupadas na generalidade das instituições leva a crer que existe um descrédito nos cursos superiores?	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de vagas • Desemprego • Lacuna oferta vs procura
		3. E o crescente número de IES? Pode ser um fator explicativo para a redução de candidatos em algumas IES?	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de vagas • Crescimento do número de IES
	- Perceber o panorama e evolução no IPAM	4. O caso do IPAM é semelhante ou diferente da generalidade das instituições no que respeita ao número de alunos e preenchimento das vagas?	<ul style="list-style-type: none"> • Vagas • Candidatos • Oferta vs procura
		5. Sentiu que o aumento da concorrência afetou a instituição?	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de outras IES
III. Marketing nas IES	- Compreender a importância da utilização de estratégias de marketing nas IES	6. De que forma pode a utilização de estratégias de marketing fazer diferença no ensino superior?	<ul style="list-style-type: none"> • Maior concorrência • Menos recursos das IES • Conhecimento do mercado
		7. Acha que as IES que apostam em marketing têm vantagens em relação a outras que não o fazem?	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios e contribuições do marketing
IV. Marca nas IES	- Perceber a importância da marca das IES	8. Atualmente as marcas parecem ganhar grande destaque em todos os sectores. Acha que no Ensino Superior se verifica o mesmo?	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da marca • Identificação da Instituição
		9. Que atributos da marca IPAM considera que são os mais importantes para os estudantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Perspetivas de carreira, • Reputação • Localização • Empregabilidade • Etc.
		10. De todos os elementos simbólicos e visuais da	<ul style="list-style-type: none"> • Nome

		marca IPAM, quais são os mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Logótipo • Design • Edifício • Slogan
	- Entender que elementos da marca IPAM são diferenciadores	11. O que diferencia a marca IPAM das restantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Localização • Plano de estudos • Tecnologia • Preço • Cortesia • Staff • Responsabilidade • Competência do pessoal Eventos
	- Analisar as associações da marca com uma IES de Sucesso (Chapleo, 2010)	12. É importante o investimento no Branding do IPAM?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio interno • Apoio da liderança • Visão clara
		13. Todos os trabalhadores do IPAM partilham de uma visão semelhante em relação aos objetivos da marca?	
		14. Em relação à localização, acha que o IPAM pode transformar a zona onde está inserido?	<ul style="list-style-type: none"> • Localização
V. Relação com o mercado de trabalho	- Verificar se existe, na perspetiva da liderança, uma lacuna entre a oferta e a procura	15. Um dos graves problemas da crescente qualificação dos recursos humanos parece ser uma lacuna entre a oferta das universidades e a procura por parte das empresas. Concorda?	<ul style="list-style-type: none"> • Lacuna oferta vs procura
		16. E no caso do IPAM, essas lacunas são mais ou menos visíveis? O que faz para prevenir estas situações?	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o mercado de trabalho
		17. Qual é a relação do IPAM com o mercado de trabalho?	
VI. Questões Finais	- Agradecer a colaboração neste estudo; - Ressaltar a importância desta entrevista para o enriquecimento dos resultados e conclusões.	18. Houve alguma questão da temática desta entrevista que não tenha tido oportunidade de partilhar?	

Anexo II – Guião da Entrevista ao Mercado de Trabalho

Bloco	Objetivos	Questões	Tópicos
I. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a colaboração no estudo - Informar os objetivos da investigação -Assegurar a confidencialidade e anonimato da entrevista - Informar da gravação da entrevista 		
II. Marca das IES	- Perceber a importância da marca das IES no ponto de vista do Mercado de Trabalho	1. Atualmente as marcas parecem ganhar grande destaque em todos os sectores. Acha nas marcas das Instituições de Ensino Superior se verifica o mesmo?	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da marca
	- Compreender como é vista a marca IPAM de uma forma geral no Mercado de Trabalho	2. Falando agora em específico do IPAM, qual é a sua opinião sobre a marca IPAM?	
		3. E qual é a sua relação/da sua empresa com o IPAM?	
	Entender que elementos da marca IPAM são diferenciadores	4. De todos os elementos simbólicos e visuais da marca IPAM, qual é o que se lembra primeiro?	<ul style="list-style-type: none"> • Nome • Logótipo • Design • Edifício • Slogan
	Enunciar as promessas e realidades da marca IPAM do ponto de vista do Mercado de Trabalho	5. Enquanto Gestor de Recursos Humanos, quais são as promessas que lhe transmite a marca IPAM e os seus alunos?	
		6. E essas promessas são tornadas realidades quando contrata?	
	Perceber a diferenciação da marca IPAM	7. Existe alguma diferença entre o IPAM e as outras IES? Se sim, quais?	
III. Relação com o IPAM	- Verificar se existe, na perspetiva da liderança, uma lacuna entre a oferta e a procura	8. Um dos graves problemas da crescente qualificação dos recursos humanos parece ser a	<ul style="list-style-type: none"> • Lacuna oferta vs procura

		existência de uma lacuna entre a oferta das universidades e a procura por parte das empresas. Concorda?	
		9. E no caso do IPAM, essas lacunas são mais ou menos visíveis?	
IV. Competências	- Competências procuradas	10. Quais são as competências que procura quando contrata?	
		11. Os alunos do IPAM têm, normalmente, as competências que procura para a sua empresa?	
V. Perfil dos Profissionais	- Perfil dos profissionais de marketing	12. Gostava que agora me descrevesse o perfil de um profissional de marketing que contrataria para a sua empresa.	
		13. O que falta fazer para se atingir a excelência dos profissionais que saem das Universidades para o Mercado de Trabalho?	
VI. Questões Finais	- Agradecer a colaboração neste estudo. - Ressaltar a importância desta entrevista para o enriquecimento dos resultados e conclusões da dissertação	16. Houve alguma questão da temática desta entrevista que não tenha tido oportunidade de partilhar?	

Anexo III – Guião do *Focus Group*

Bloco	Objetivos	Questões Orientadoras	Tópicos
I. Introdução	<ul style="list-style-type: none"> - Boas vindas aos participantes - Apresentação do moderador - Apresentação do tema e objetivos do estudo - Explicação das regras: <ul style="list-style-type: none"> • Sinceridade • Não existem respostas certas ou erradas - Reforçar a confidencialidade por parte do moderador e de tudo o que for gravado - Informar da gravação em áudio e vídeo <p>Apresentação dos participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Digam-me, por favor, o vosso nome, idade, de onde são e se trabalham; 	
II. Questões Rápidas	Compreender as associações mentais à marca IPAM	2. Gostava que pegassem numa das folhas que se encontram à vossa frente e muito rapidamente escrevessem a primeira palavra que vos vem à cabeça quando digo a palavra IPAM.	<ul style="list-style-type: none"> • Associações mentais à marca IPAM
		3. Vamos agora completar algumas frases muito rapidamente e por ordem: a) O IPAM é... b) Se pudesse mudar algo no IPAM seria... c) Se eu fosse diretor do IPAM... d) O IPAM deu-me...	
III. Questões Introdutórias	Introduzir o tópico de discussão	4. Vamos começar agora por saber a vossa opinião sobre o IPAM enquanto marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Associações mentais à marca IPAM
		5. O que esperavam que o IPAM tivesse de diferente de outra IES?	<ul style="list-style-type: none"> • Promessas e realidades da marca IPAM
		6. E entre o que esperavam e o que encontraram, quais foram as diferenças?	

IV. Questões de Transição	Compreender que elementos simbólicos da marca IPAM são mais atrativos para os estudantes	7. Agora falando a nível estético... quais são os elementos simbólicos da marca IPAM que mais gostam? Porque?	<ul style="list-style-type: none"> • Nome • Logótipo • Design • Edifício • Slogan
	Identificar os rostos associados à marca IPAM	8. Das pessoas que trabalham cá no IPAM, qual é a primeira pessoa que se lembram? 8.1. Porque se lembram dessa pessoa?	
	Compreender o processo de escolha do IPAM	9. Como conheceram o IPAM?	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de escolha
		10. Qual foi a principal razão para escolherem o IPAM em detrimento de outras IES?	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de escolha
		11. A escolha do IPAM foi só vossa ou os vossos pais influenciaram na escolha? 11.1. O que pensam eles do IPAM?	<ul style="list-style-type: none"> • Influência dos familiares
V. Questões Chave	Validar se o atributo “localização” é o mais importante para a escolha da IES (Simões e Soares, 2010)	12. O que vos parece a localização do IPAM? Foi decisiva na vossa escolha?	<ul style="list-style-type: none"> • Localização
	Validar se o atributo “perspetiva de conseguir um bom emprego após o curso” (Conard e Conard, 2000) é importante para a escolha da instituição;	13. Quais são as vossas perspetivas para quando terminarem o vosso curso?	<ul style="list-style-type: none"> • Perspetivas de futuro
		13. Açam que o IPAM vos pode dar a possibilidade de conseguirem um emprego, que não teriam se estudassem noutro sítio?	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de trabalho
		14. Sentem-se mais preparados para conseguir um emprego após estudarem cá?	
VI. Questões Finais	Discutir os assuntos mais relevantes relacionados com a marca IPAM	15. De tudo o que foi aqui discutido, se quisermos caracterizar a marca IPAM de forma sumária, o que diriam?	
VII. Questão Resumo	Discutir os assuntos mais relevantes relacionados com a marca IPAM	16. Depois desta discussão consideram que é correto dizer que o IPAM tem uma marca forte e isso a coloca à frente das suas concorrentes?	
VIII. Questão Final	Terminar o estudo e saber se existe algum assunto que ficou por discutir.	17. Querem referir alguma coisa que não foi discutida?	

		18. Têm algum conselho para este estudo?	
IX. Fecho	<p>Agradecer a participação;</p> <p>Reiterar a importância da participação;</p> <p>Referir a possibilidade de verificarem os resultados na dissertação de mestrado.</p>		